Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА)»

На правах рукописи

Пышкин Егор Владимирович

Правовые способы выхода из корпоративных конфликтов

5.1.3. Частно-правовые (цивилистические) науки

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата юридических наук

Научный руководитель:
доктор юридических наук, профессор
Левушкин Анатолий Николаевич

Москва – 2025

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ 3
ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ: ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ 19
§ 1 Понятие и природа корпоративного конфликта 19
§ 2. Классификация корпоративных конфликтов и их субъектный состав 52
§ 3. Стадии корпоративного конфликта. Выход из корпоративного конфликта 91
ГЛАВА 2. ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМ ВЫХОДА ИЗ КОРПОРАТИВНОГО КОНФЛИКТА 113
§ 1. Классификация способов выхода из корпоративного конфликта 113
§ 2. Внутрикорпоративные способы выхода из корпоративного конфликта 136
§ 3. Альтернативные способы выхода из корпоративного конфликта 153
ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРАВОВОГО МЕХАНИЗМА ВЫХОДА ИЗ КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ 164
§ 1. Реализация правового механизма выхода из корпоративного конфликта в коммерческих корпорациях 164
§ 2. Реализация правового механизма выхода из корпоративного конфликта в некоммерческих корпорациях 180
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 201
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 205

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена существованием в современной структуре общественных отношений между предпринимателями такого феномена, как корпоративный конфликт, основу которого составляют противоречия в сфере управления и (или) участия в корпоративных организациях. Современное корпоративное законодательство не содержит легального определения изучаемого явления, признаков и способов, которые отражают сущность и методы воздействия на данную социально-правовую конструкцию. Вместе с тем согласно статистике Судебного департамента при Верховном Суде РФ за период с 2021 по 2024 годы наблюдается заметный рост количества корпоративных споров, рассмотренных судами первой инстанции (увеличилось на 33 % с 15 352 до 21 101 дел)[1], что свидетельствует о значительном росте и значении данного явления в экономике страны, а также в системе права и отправления правосудия.

Генезисные и функциональные характеристики корпоративного конфликта свидетельствуют о том, что в его основе имеются философские, социальные, политические, правовые и иные предпосылки возникновения, отражающие всю сложность данного явления. Корпоративный конфликт, в первую очередь, стоит рассматривать как внутреннее противоречие, которое возникает между коммерческой организацией, менеджментом, инвесторами и иными участниками корпоративных и связанных с ними отношений. Корпоративные конфликты обладают широкой дифференциацией, продиктованной особенностями гражданского оборота, нормами права, регулирующего его, а также иными социально-экономическими и правовыми факторами, которые оказывают воздействие на деятельность внутри отдельно взятой организации. Корпоративные конфликты могут повлечь за собой нарушение корпоративного законодательства, прав и законных интересов участников конфликта (участников,

---

[1] URL: https://cdep.ru/ (дата обращения: 15 июля 2025 г.).

акционеров), изменение устава и иных учредительных документов корпорации, транзакционные издержки, связанные с дополнительными барьерами при совершении сделок внутри организации и между сторонними контрагентами, судебные споры, которые могут привести к нарушению функционирования экономического агента, банкротству, иным неблагоприятным последствиям.

По нашему мнению, заслуживает внимания исследование прежде всего корпоративных конфликтов в хозяйственных обществах и способов выхода из них, что обусловлено особенностями осуществления ими своей деятельности, детерминирующей появление корпоративных конфликтов внутри данных организаций. Вместе с тем изучен опыт разрешения корпоративных конфликтов в некоммерческих корпорациях, что служит основной для сравнительного анализа и выделения общих и специальных черт такого явления, как корпоративный конфликт, и способов выхода из него, позволяющих наиболее полно рассмотреть данную категорию в правовом аспекте.

Стабильность гражданского оборота и корпоративное хозяйствование обеспечиваются высокой корпоративной культурой, развитие которой неизбежно требует ряда законодательных решений, что обусловливается особенностями рыночных взаимоотношений в условиях российской действительности. В основе данных решений должна быть заложена идея обеспечения сохранности организационно-управленческой структуры корпорации и баланса интересов ее участников (текущих и выбывших).

В процессе исследования проблематики способов выхода из корпоративного конфликта необходимо проанализировать основания классификации и сделать ревизию всех существующих в российском законодательстве способов разрешения корпоративных конфликтов. Как следствие, целесообразно выделение основных способов, методов и средств, благодаря которым возможна стабилизация корпоративных конфликтов в условиях развития гражданского оборота и взаимодействия его участников друг с другом, а также во взаимоотношениях с иными субъектами. Учитывая разъяснения Верховного Суда РФ о том, что статья 12 Гражданского кодекса РФ

не содержит исчерпывающего перечня способов защиты права[2], следует оценить существующие в действующем законодательстве способы защиты нарушенного права и сопоставить их с возможными способами выхода из корпоративного конфликта в целях детализации и оценки перспектив использования того или иного способа защиты прав отдельных категорий лиц, которые участвуют в корпоративном конфликте.

Актуальная судебная практика по корпоративным спорам свидетельствует о трансформации сущности конфликта. Так, если еще десять лет назад корпоративные споры, как правило, были связаны с нарушением конкретных норм корпоративного законодательства в части порядка одобрения крупных сделок и сделок с заинтересованностью, принятия решений органами корпорации, возмещением причиненных обществу убытков и т. д., то в настоящее время основу спора составляет нарушение баланса корпоративных прав и законных интересов всех участников корпоративного конфликта, что продиктовано развитием корпоративного законодательства, появлением новых тенденций в формировании единообразия судебной практики. Например, акционер может выбрать, к кому будет предъявлено требование о возмещении убытков, причиненных вследствие утраты права на акции, – к акционерному обществу-эмитенту, к регистратору или к обоим, вследствие наличия оснований для их солидарной ответственности. В соответствии с п. 4 ст. 149 Гражданского кодекса РФ основанием для исключения их ответственности являются только обстоятельства непреодолимой силы. Стоит отметить, что вопрос о солидарной безвиновной ответственности общества-эмитента и регистратора был предметом рассмотрения в Конституционном Суде РФ[3]. Юридической оценке подлежат не

---

[2] См. п. 9 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 23 июня 2015 г. № 25 «О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации» // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2015. № 8.

[3] См.: постановление Конституционного Суда РФ от 28 января 2010 г. № 2-П «По делу о проверке конституционности положений абзаца второго пункта 3 и пункта 4 статьи 44 Федерального закона «Об акционерных обществах» в связи с жалобами открытых акционерных обществ «Газпром», «Газпром нефть», «Оренбургнефть» и Акционерного коммерческого Сберегательного банка Российской Федерации (ОАО)» // СЗ РФ. 2010. № 6. Ст. 700.

только порядок реализации корпоративных правомочий, но и обстоятельства, в условиях которых они реализовывались (например, при наличии конфликта интересов соответствующих лиц либо экономических санкций в отношении юридического лица).

Отсутствие единых механизмов выхода из конфликта обусловлено вариативностью как оснований их возникновения, так и альтернативностью выбора способов выхода из них. При этом судебное разрешение корпоративного конфликта не должно быть единственным действенным и популярным способом такового, поскольку оценка деятельности организаций, ее участников напрямую связана с использованием ими альтернативных и внутрикорпоративных способов решения конфликтных ситуаций, позволяющих им избежать издержек при ведении спора в суде, а также выбрать наиболее выгодные для каждой из сторон методы решения конфликтной ситуации, при которых возможно осуществление ими своих гражданских прав и обязанностей в надлежащей форме.

Именно поэтому подлежат оценке и разработке иные внесудебные способы выхода из корпоративного конфликта, сохраняющие деятельность корпоративной организации как одного из элементов общей системы российской экономики.

Процесс цифровой трансформации и новые информационные технологии (дистанционные общее собрание и голосование, цифровые акции и т. д.) опережают создание универсально-категориального правового аппарата, что неизбежно влечет за собой новые формы корпоративных конфликтов, разрешение которых должно будет находиться в плоскости инновационных правовых решений. При этом баланс интересов корпорации и ее участников будет составлять основу для выработки подходов в гражданско-правовых решениях (действиях) по выходу из корпоративных конфликтов.

Степень научной разработанности. Вопросы конфликтов (разногласий) между участниками общественных отношений были известны и подвергнуты общему анализу еще древнегреческими философами и правоведами, идеи которых послужили основанием для изучения отдельных видов конфликтов внутри корпоративных организаций такими дореволюционными учеными-

цивилистами, как Ю.С. Гамбаров, Н.Л. Дювернуа, Д.И. Мейер, К.П. Победоносцев, И.А. Покровский, Г.Ф. Шершеневич и др.

Впоследствии рассматриваемую проблематику исследовали советские правоведы с учетом особенностей, продиктованных марксистко-ленинской идеологией и формированием централизованной экономики, основу которой составляла государственная собственность на средства производства, что отражалось на имущественных взаимоотношениях и создании соответствующих организаций в данный исторический период времени. Значительный вклад в исследование хозяйственных (экономических) конфликтов в сфере управления предприятиями внесли М.М. Агарков, С.Н. Братусь, А.В. Венедиктов, Д.М. Грибанов, О.С. Иоффе, О.А. Красавчиков, В.В. Лаптев, Р.О. Халфина и другие.

Научный интерес к изучению конфликтов не угасает до настоящего времени и поддерживается учеными современности, такими как: А.Б. Агеев, А.А. Акобян, В.К. Андреев, А.А. Антоник, А.Я. Анцупов, В.А. Белов, В.С. Белых, А.М. Белялова, Е.Л. Богачева, Е.В. Вовк, А.В. Габов, О.В. Гутников, Д.И. Дедов, В.В. Долинская, А.В. Егоров, Е.Н. Ефименко, М.Н. Илюшина, Е.И. Коваленко, А.М. Козлова, Д.С. Косякина, В.Г. Крылов, Л.В. Кузнецова, В.А. Лаптев, Д.В. Ломакин, О.А. Макарова, Н.Б. Малявина, С.Д. Могилевский, А.Е. Молотников, А.В. Новиков, И.С. Новожилов, О.В. Осипенко, Д.И. Степанов, М.К. Треушников, С.Ю. Филиппова, С.С. Чекулаев. И.С. Шиткина и другие.

Несмотря на то, что ученые обоснованно разработали отдельные подходы к пониманию сущности корпоративных конфликтов и обозначили их классификацию, на практике возникают проблемы с анализом различных способов разрешения корпоративных конфликтов (в том числе выхода) в силу того, что большинством современных исследователей сделан акцент на юрисдикционные методы их разрешения, не учтены особенности некоторых субъектов и сущность корпоративных интересов, которые преследуют отдельные субъекты корпоративных конфликтов, например, фидуциарные кредиторы, единственные участники хозяйственных обществ и т. д.

Объектом диссертационного исследования выступают общественные отношения, складывающиеся в связи с возникновением, изменением и прекращением корпоративных конфликтов, поиском способов выхода из них, позволяющих обеспечить баланс интересов участников данных отношений.

Предметом исследования выступают три элемента:

– положения нормативных правовых актов, регулирующих исследуемые общественные отношения;

– судебные акты, локальные акты корпораций, размещенные в открытом доступе;

– доктринальные взгляды и теории других авторов, изучающих данную проблематику.

Цели и задачи исследования. Целью исследования является обоснование научного подхода в отношении существующих способов и механизма разрешения корпоративных конфликтов, разработка системы эффективных правовых способов выхода из корпоративного конфликта, обеспечивающих сохранение корпоративной организации (включая сферу и масштаб ее экономической деятельности) и справедливый баланс интересов всех участников складывающихся отношений.

На основании поставленной цели сформулированы следующие **задачи исследования:**

1) установить и выявить базисные признаки понятия «корпоративный конфликт» применительно к рассматриваемой проблематике;

2) классифицировать корпоративные конфликты с учетом их спецификации и оснований возникновения;

3) определить стадии корпоративного конфликта и их последовательность;

4) раскрыть способы выхода из корпоративных конфликтов;

5) проанализировать внутрикорпоративные способы выхода из корпоративного конфликта;

6) охарактеризовать альтернативные способы выхода из корпоративного конфликта;

7) исследовать порядок реализации юридического механизма выхода из корпоративного конфликта в коммерческих и некоммерческих корпорациях;

8) изучить практику выхода из корпоративных конфликтов, складывающихся в коммерческих и некоммерческих корпоративных организациях.

Методология и методы диссертационного исследования представлены общими (анализ, синтез, дедукция, индукция, сравнение, аналогия и исторический метод), частнонаучными (системный и структурно-функциональный), а также специально-юридическими (сравнительно-правовой, формально-юридический, историко-правовой, толкования права) методами.

Формально-юридический метод позволил диссертанту формулировать и исследовать понятия, определять их признаки и проводить классификацию, а метод толкования права был применен при системном изучении и классификации норм корпоративного законодательства. Кроме этого, с помощью классификации как инструмента формально-юридической методологии автором были проанализированы основные мотивы и цели участников корпоративного конфликта.

Историко-правовой метод позволил диссертанту изучить становление корпоративного законодательства в области регулирования корпоративных конфликтов и его развитие в современной российской правовой науке, с его помощью были определены правовые способы выхода из корпоративного конфликта.

С помощью конкретно-социологического метода были сформулированы особенности выявления предпосылок возникновения корпоративного конфликта, данные предпосылки выведены автором в результате анализа интересов участников корпоративного конфликта.

Особую значимость при исследовании корпоративных конфликтов занимает сравнительно-правовой метод. В результате его использования автором проанализировано содержание действующих законов и правоприменительной (судебной) практики, что позволило сформулировать выводы о последствиях их

регуляторного воздействия и о некоторых особенностях развития корпоративного конфликта, который в конечном итоге невозможно будет разрешить.

Теоретическая основа исследования включает такие значимые исследования в сфере корпоративных конфликтов, как работы В.К. Андреева, В.В. Габова, В.Г. Крылова, В.А. Лаптева, А.Н. Левушкина, Е.А. Лянгузовой, В.А. Микрюкова, С.Д. Могилевского, О.В. Осипенко, С.Ю. Филипповой, И.С. Шиткиной и др.

Правовую основу исследования составляют положения отдельных федеральных законов и иных нормативных правовых актов по теме диссертации. В частности, к нормативной базе диссертационного исследования необходимо отнести Конституцию Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Федерации, Семейный кодекс Российской Федерации, Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации, федеральные законы «Об акционерных обществах», «Об обществах с ограниченной ответственностью», «О некоммерческих организациях», «О несостоятельности (банкротстве)», «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, определяющие способы выхода из корпоративного конфликта, а также смежные отношения.

Эмпирическую базу исследования составляет соответствующая судебно-арбитражная практика. Было изучено более 300 судебных актов по тематике способов и механизмов разрешения корпоративных конфликтов различных звеньев судебной системы Российской Федерации. В работе проанализирована практика разрешения корпоративных споров за период с 2010 по 2025 годы.

Научная новизна исследования заключается в том, что в диссертации:

– разработана система действенных правовых способов выхода из корпоративного конфликта, обеспечивающих сохранение корпоративной организации (включая сферу и масштаб ее экономической деятельности) и возможный баланс интересов всех участников складывающихся отношений в Российской Федерации;

– выявлены перспективы применения отдельных способов разрешения корпоративных конфликтов в коммерческих и некоммерческих организациях;

– определен баланс имущественных интересов при разрешении корпоративных конфликтов в коммерческих корпорациях и управленческих интересов – в некоммерческих корпорациях соответственно;

– обосновано использование в организациях оптимальных способов выхода из корпоративных конфликтов: альтернативных и внутрикорпоративных;

– детализирована классификация корпоративных конфликтов по субъектному составу, включающих новых субъектов: фидуциарных и нефидуциарных кредиторов;

– предложено рассматривать объекты корпоративных конфликтов не только в качестве имущественных представлений, но и включать в их содержание возможности корпоративного воздействия на организацию путем получения потенциальных прав.

На защиту выносятся следующие положения и выводы:

1. Сформулировано универсальное понятие корпоративного интереса, нарушение которого является основой возникновения корпоративного конфликта. Под корпоративным интересом предлагается понимать представление участников корпоративных организаций о порядке и объеме правомочий, реализация которых должна осуществляться при условии соблюдения баланса интересов всех участников корпоративных отношений (корпоративной организации, ее участников, членов органов управления, иных лиц). При этом корпоративный интерес рассматривается в качестве разновидности материально-правовых интересов и в обязательном порядке включает обеспечение прав не только участников корпорации, но и других лиц (кредиторов, контрагентов, государства и др.). Под корпоративным конфликтом, в свою очередь, предлагается понимать столкновение субъектов, имеющих разнонаправленные корпоративные интересы, на основании различных норм права, регулирующих существование и деятельность организационных структур внутри корпорации.

2. С учетом последовательности стадий корпоративного конфликта (предконфликтная, открытого конфликта, постконфликтная) выявлена специфика содержания конфликта интересов в корпоративных организациях между различными участниками данных конфликтов в зависимости от существующей структуры органов управления корпоративной организации, распределения правомочий между внутренними органами при условии соблюдения закрепленных в законе (основных) и локальных актах (дополнительных) прав и обязанностей членов корпоративной организации. Предконфликтная стадия корпоративного конфликта предполагает в качестве разрешения использование внеюрисдикционных форм защиты посредством применения внутрикорпоративных способов выхода из корпоративного конфликта. В то же время стадия эскалации или открытого противостояния субъектов предполагает реализацию юрисдикционных и внеюрисдикционных форм защиты, представляющих собой альтернативные способы, такие как медиация, арбитраж, заключение мирового соглашения, исключение участника из общества и др.

3. Выход из корпоративного конфликта определяется в качестве отдельной стадии его разрешения, позволяющей завершить все имеющиеся у сторон противоречия и разногласия в сфере корпоративных прав и законных интересов, посредством которой участники корпоративного конфликта удовлетворяют свои корпоративные интересы и достигают баланс интересов между собой. Материально-правовые и процессуальные характеристики данной стадии свидетельствуют о наличии в ней совокупности действий (бездействия), непосредственно стабилизирующих и фиксирующих баланс корпоративных интересов участников конфликта.

4. Предложена классификация корпоративных конфликтов в зависимости от субъектного состава и роли каждого возможного участника конфликта, которые возникают между:

- отдельными участниками (учредителями) корпоративных организаций, а также единственным участником (учредителем) и организацией;

- участниками (учредителями) и органами управления корпоративных организаций;
- участниками (учредителями) корпоративных организаций и третьими лицами (в том числе заинтересованными лицами, кредиторами). Кредиторов, в свою очередь, необходимо разделять на фидуциарных и нефидуциарных, корпоративные конфликты с участием которых имеют различия;
- органами управления корпоративных организаций.

Данная классификация упрощает поиск и использование норм права и корпоративной информации, что способствует надлежащей правовой оценке действий участников корпоративных конфликтов, их регулированию с помощью универсальных норм и правил, которые регламентируют стандарты поведения участников внутри организации. Кроме того, классификация способствует оценке характеристики паттернов поведения в целях применения соответствующих способов защиты нарушенных прав.

5. Под механизмом выхода из корпоративного конфликта предлагается понимать систему форм (юрисдикционных и внеюрисдикционных) защиты прав участников, способов (альтернативных, внутрикорпоративных), а также методов (диспозитивных и императивных), посредством которых реализуется возможность существования такой стадии корпоративного конфликта, как выход из него. Именно совокупность данных элементов образует возможность выхода из корпоративного конфликта как самостоятельной стадии его разрешения. Сочетание указанных элементов, в свою очередь, в зависимости от специфики корпоративных интересов и особенностей корпоративного конфликта внутри организации определяет конкретные способы выхода из корпоративного конфликта – изменение локальных актов, арбитраж, медиация и др.

6. Разработан механизм выхода из корпоративного конфликта, рассматриваемого в качестве отдельной стадии разрешения корпоративного конфликта, обеспечивающий сохранение правоспособности, масштаба и сферы экономической деятельности корпоративной организации, а также баланс

интересов всех участников конфликта, минимизацию убытков, сохранение экономической и организационной самостоятельности корпорации как субъекта гражданско-правовых отношений. Основными правовыми инструментами данного механизма выступают акты локального нормотворчества (устав, внутренние документы, корпоративные договоры и др.).

7. Обоснованы необходимость и возможность использования альтернативных и внутрикорпоративных способов выхода из корпоративных конфликтов в коммерческих и некоммерческих организациях посредством использования таких способов, как медиация, арбитраж, изменение учредительных документов, корпоративных договоров и других. Доказано, что реорганизация и судебные способы разрешения корпоративных конфликтов являются исключительными формами выхода из корпоративных конфликтов, использование которых во многих ситуациях не разрешает противоречия между участниками.

8. Выявлена специфика медиации и судебного разбирательства, которые позволяют не только рассмотреть по существу все юридические аспекты складывающегося корпоративного конфликта (спора), но и установить «материальную ценность» его исхода, в том числе в результате выхода из корпоративного конфликта.

Аргументировано, что медиация является универсальным и эффективным способом разрешения корпоративных конфликтов. Данный способ целесообразно задействовать на первых стадиях корпоративного конфликта, его использование может иметь комплексный характер, включающий применение различных инструментов, учитывающих интересы субъектов корпоративного конфликта и специфику деятельности организации. Медиация позволяет наиболее полно нейтрализовать последствия как корпоративного спора, который возник в корпорации, так и корпоративного конфликта, который служит основой возникновения противоречий между субъектами корпоративного управления.

Судебное разбирательство позволяет эффективно нейтрализовать корпоративный спор, который является формой развитого корпоративного

конфликта, но не обеспечивает возможность устранения корпоративного конфликта внутри организации.

9. Выявлены эффективные правовые механизмы и средства разрешения корпоративных конфликтов в коммерческих и некоммерческих организациях, позволяющие сохранить правоспособность корпоративной организации и баланс интересов участников корпоративных конфликтов. Разрешению корпоративных конфликтов в коммерческих корпорациях способствует исключение участника из общества как юридический факт, установленный вступившим в законную силу судебным актом (судебный порядок разрешения). В отношении некоммерческих корпоративных организаций эффективными способами являются смена руководителя либо состава органов управления юридического лица, а также включение в состав органов управления независимых директоров либо увеличение численности независимых членов данных органов юридического лица (внесудебный порядок разрешения).

С учетом выводов, сделанных в проведенном исследовании, предлагается внести следующие изменения в отечественное корпоративное законодательство:

1. Представляется целесообразным и отвечающим потребностям современного гражданского оборота, развитию гражданского законодательства и судебной практики включение в Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» отдельного раздела «Корпоративные конфликты». В данном разделе должны содержаться положения, раскрывающие сущность и содержание корпоративного конфликта, его виды в зависимости от сферы и масштабов экономической деятельности, а также способы защиты корпоративных прав и законных интересов участников корпоративного конфликта, детализирующие правила поведения при возникновении корпоративного конфликта, а также учитывающие основные принципы реализации гражданских прав и обязанностей при разрешении корпоративных конфликтов.

2. Видится оправданным дополнить законы об отдельных видах корпоративных организаций нормами права об обязанности учредителей (участников) корпоративных организаций принимать локальные нормативные акты, направленные на предупреждение будущих и способствующие прекращению возникших корпоративных конфликтов, сделав разделы о корпоративных конфликтах обязательным элементом внутренних нормативных актов.

3. Предложено регламентировать в локальных актах корпоративной организации (устава, внутренних документов и иных) порядок предупреждения корпоративного конфликта. Предлагается также закрепить в локальных нормативных актах корпорации категорию «корпоративный конфликт», отражающую сущность нарушения корпоративных прав и законных интересов его участников, адаптируя (проецируя) их на конкретную корпорацию, а также алгоритмы возможных процедур сотрудничества друг с другом и с коллективом корпоративной организации при появлении и распространении корпоративного конфликта.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что его результаты дополняют науку предпринимательского и корпоративного права знаниями о корпоративных конфликтах и правовых способах выхода из них. Выводы, сделанные в диссертационном исследовании, обогащают научные знания о возможности, методах, средствах, значении выхода из корпоративных конфликтов. Положения, выносимые на защиту, могут быть использованы в дальнейших научных исследованиях по вопросу управления корпоративными организациями. Интерпретация и развитие сделанных в диссертационном исследовании выводов могут послужить последующему формированию на их базе новых научных знаний о корпоративных конфликтах и правовых способах выхода из них.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в возможности использования полученных знаний (в частности, о факторах, на которые участникам и менеджменту хозяйственных обществ необходимо

обратить внимание при создании и функционировании юридических лиц) для решения конкретных практических проблем, связанных с урегулированием корпоративных конфликтов, дополнения выработанных в судебной практике подходов к разрешению данных материально-правовых споров. Результаты диссертационного исследования, собранный и проанализированный в работе теоретический и эмпирический материал, могут быть использованы в образовательной деятельности при преподавании дисциплины «Корпоративное право» и специальных дисциплин в рамках реализации образовательных программ магистратуры, а также в ходе профессиональной переподготовки и повышения квалификации юристов.

Достоверность и апробация результатов исследования.

Достоверность результатов подтверждается опорой на обширный массив доктринальных источников, нормативных правовых и локальных актов, судебной практики, что обеспечило их всестороннюю верификацию.

Отдельные результаты диссертационного исследования были опубликованы автором в виде трех статей в журналах, включенных в перечень рецензируемых научных изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации для опубликования основных научных результатов диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук.

Кроме того, основные положения и результаты исследования обсуждались на следующих научных мероприятиях: XI Московский международный юридический форум «Формирование многополярного мира: вызовы и перспективы» (г. Москва, Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 4-6 апреля 2024 г.); X Зимняя школа молодых ученых «Право и инновации» (г. Москва, Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 30 января – 2 февраля 2024 г.), Всероссийская научно-практическая конференция магистров, аспирантов и соискателей «Актуальные проблемы современного права в научных исследованиях молодых ученых-юристов» (г. Москва, РПА Минюста России, 22 марта 2024 г.); XVI Всероссийская научно-практическая конференция с

международным участием, посвященная памяти профессора Ф.М. Рудинского «Проблемы реализации прав человека и гражданина в условиях современных социальных трансформаций» (г. Москва, Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ, 20 апреля 2023 г.); научно-практическая конференция «Право и бизнес в изменяющемся мире» (г. Псков, Псковский государственный университет, 2 июня 2023 г.).

Структура диссертации обусловлена целью и задачами исследования и включает введение, основную часть (три главы, объединяющие 8 параграфов), заключение и список использованных источников.

ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ: ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

§ 1. Понятие и природа корпоративного конфликта

Корпоративный конфликт в широком понимании данного правового явления представляет собой столкновение экономических и управленческих интересов между различными субъектами на основании норм права, регулирующих деятельность и существование организационных структур внутри корпорации. Стоит отметить, что корпоративный конфликт в определенной мере отрицательно отражается на деятельности любой организации независимо от масштабов ее работы, поскольку создает дополнительные барьеры (изменение локальных актов, намеренное затягивание совершения сделок на совершение сделок, судебные споры между участниками организации) для нормального функционирования корпорации и корпоративных правоотношений. Наряду с этим, нельзя не отметить, что конфликты на базе организации позволяют перестроить всю систему корпоративного управления, что может повлечь также позитивные последствия в виде построения системы частноправовых норм, которые будут препятствовать возникновению новых корпоративных конфликтов, созданию правовой определенности между участниками организаций.

Корпоративный конфликт — это вполне естественный и объяснимый процесс в корпоративных правоотношениях, когда в состав хозяйственного субъекта входит более одного участника. Объектом исследования преимущественно становятся конфликты, возникающие в коммерческих организациях, что вполне закономерно, учитывая их возможные экономические последствия[4]. Наличие нескольких участников неизбежно ведет к возникновению противоречий, перерастающих в конфликты. Какими бы позитивными ни были отношения между акционерами, возникновение конфликтных ситуаций

[4] См. подробнее: Осипенко О.В. Корпоративная конфликтология: Монография. М.: Статут, 2022.

предопределяется самой корпоративной конструкцией[5]. У каждого акционера (участника) есть свои особенные интересы, которые на определенном этапе существования компании могут совпадать с интересами других участников[6]. «Конфликт интересов может быть не связан со статусом организации как корпоративной и реализацией корпоративных прав ее участников»[7].

Сам по себе термин «конфликт» имеет латинское происхождение и буквально обозначает столкновение противоречивых интересов определенных субъектов, вступивших в соответствующий спор[8]. Под корпоративным конфликтом понимается любое противоречие, разногласие, возникающее между сторонами корпоративных отношений[9].

В доктрине корпоративного права существует большое количество точек зрения касаемо сущности, значения, видов корпоративных конфликтов. В первую очередь, ученые делают акцент на необходимости дифференциации социальных, правовых и корпоративных конфликтов[10].

Кроме того, особенное внимание заслуживает тот факт, что на данный момент существует объективная необходимость по созданию определенного правового механизма урегулирования корпоративных конфликтов, который имел бы унифицированный характер. В связи с тем, что корпоративные конфликты в своей сущности могут иметь большое количество оснований, которые отличаются по характеру выражения вовне даже в типовых ситуациях, можно констатировать тот факт, что на практике создание унифицированной модели норм права, которая могла бы работать при любых ситуациях, достаточно сложно. Однако сама

---

[5] См. подробнее: Суслин А.Н. Правовая характеристика понятия корпоративного конфликта в Российской Федерации // Вестник Российской правовой академии. 2025. № 1. С. 133 - 141.
[6] См.: Шиткина И.С. Корпоративное право: Учебный курс. М.: Статут, 2018. С. 10.
[7] Батрова Т.А. Корпоративные конфликты в некоммерческих организациях: особенности, виды и способы предотвращения // Законы России: опыт, анализ, практика. 2023. № 8. С. 10.
[8] См.: Никологорская Е.И. Урегулирование корпоративных конфликтов в акционерных правоотношениях // Законы России: опыт, анализ, практика. 2007. № 7. С. 48.
[9] См.: Фейзрахманова Д.Р. Понятие корпоративного конфликта: современный взгляд // Российская юстиция. 2019. N 12. С. 70.
[10] См.: Андреев В.К., Лаптев В.А. Корпоративное право современной России: Монография. 3-е изд. М.: Проспект, 2023. С. 73.

сущность частноправового регулирования, использующего диспозитивные методы регламентации в большинстве институтов данной сферы, предполагает наличие в системе имущественного и управленческого регулирования ситуаций, при которых сами участники корпоративного конфликта могут разрабатывать те нормы и правила, результаты которых наиболее должным образом устроят все стороны данного противостояния при соблюдении общих требований и императивных начал гражданского и иного законодательства.

Именно поэтому в рамках написания данного параграфа диссертационной работы автор стремился систематизировать информацию о сущности корпоративного конфликта при исследовании анализируемого правового явления прежде всего в его юридическом аспекте. Наряду с этим, исследуя обозначенное понятие с юридической точки зрения, можно отметить, что конфликт рассматривается вполне детально в рамках такой науки, как конфликтология. Это связано прежде всего с тем, что конфликты в своей сущности представляют собой многогранные и многоаспектное явления, которые изучаются множеством наук и смежных дисциплин (социология, поведенческая психология и т.д.).

Конфликт в широком смысле его понимания всегда связан с определенными антагонистическими отношениями между субъектами в связи с противоположностью их интересов, существованием проблемы несовершенства языковых средств, фундаментальной ошибки атрибуции и т.д. Специфика каждого конфликта зависит от спектра участвующих в нем лиц, первопричин его возникновения, поводов к началу конфликта, наличия и возможности урегулирования конфликта с учетом устоявшихся моделей поведения. Вместе с тем, исходя из биосоциальной природы человека, а также наличия огромного спектра потребностей в современном обществе, множество из которых получили свое развитие исключительно на основании социальных конструктов, а некоторые и вовсе стали катализаторами изначальных потребностей человека, можно говорить о том, что конфликты всегда представляют собой социально обусловленное противоборство. Интересы одной стороны вследствие конфликта, как правило, ущемляются при ненахождении баланса интересов каждого из

субъектов конфликтной ситуации. Каждая из сторон конфликта стремится реализовать свои цели и руководствуется индивидуальными интересами. Таким образом, корпоративный конфликт в определенной мере характеризуется наличием конкретной эмоциональной окраски, поскольку связан с участием людей, которые могут быть далеки от тех этико-правовых требований, устанавливаемых законодательством и интегрируемых с помощью судебной практики в обычные условия гражданского оборота.

Итак, можно отметить, что конфликт подразумевает наличие у сторон соответствующих правоотношений интересов разной направленности. Наряду с этим, конфликтология характеризует не только социальные, но и юридические конфликты. Юридический конфликт представляет собой частный случай социального конфликта, который выражается в столкновении интересов в рамках наличия юридически обусловленных споров. При этом противоборство сторон вне зависимости от характера его протекания в любом случае влечет определенные юридические последствия, которые связаны с тем, что общественные отношения в их типичной форме связаны с наличием норм права, которые становятся своеобразной «надстройкой» корпуса (тела) взаимодействий между людьми. По этой причине необходимо дифференцировать юридический конфликт как отдельное социально-правовое явление, которое имеет общие черты, присущие всем конфликтам, а также особенности, исходя из наличия дополнительных элементов, таких как установление на основе норм права. В то же время корпоративный конфликт нельзя относить к типичным конфликтным столкновениям, поскольку он подразумевает участие, членство или прямое управление корпорацией, в рамках деятельности которой происходит конфликтная ситуация.

В науке предпринимательского права обоснованно установлено, что в последние несколько лет российская правотворческая практика характеризуется широким использованием экспериментального подхода в регулировании общественных отношений в связи с тем, что он обладает рядом конкурентных преимуществ по сравнению с традиционным законодательным процессом

нормотворчества[11]. В силу того, что в последнее время происходит перестройка всех сфер общественной жизнедеятельности, проблематика определения сущности корпоративного конфликта стала наиболее обостренной. Несмотря на то, что понятие «корпоративный конфликт» в его общем виде сформировалось еще в период Древней Греции, с учетом исторических и социальных особенностей той формы государства, которая существовала в конкретный исторический период, отношение к данному термину не является унифицированным. В этом контексте сформировались определенные традиционные подходы к пониманию сущности корпоративного конфликта[12]. Если говорить про первую традицию, то она не подразумевает анализ причинности корпоративного конфликта, поскольку в рамках данного подхода анализируются лишь последствия конфликтной ситуации, которые должны быть устранены в перспективе. Тем самым данный подход делает акцент не на превенции возникновения корпоративных конфликтов, а на последствиях, которые были созданы корпоративным противостоянием (конфликтом).

В соответствии со второй точкой зрения относительно понимания сущности корпоративного конфликта необходимо акцентировать внимание на определении причин конфликта и минимизировать его последствия, поскольку важно, чтобы по итогу конфликтная ситуация не переросла в полномасштабный конфликт и не привела к корпоративному организационному кризису[13].

Полагаем, что второй подход является наиболее правильным, поскольку устранение последствий конфликтной ситуации может привести к возникновению новых корпоративных конфликтов, которые затруднят деятельность организации Например, при возникновении корпоративного конфликта в результате которого каждая из сторон пытается оспорить действия другой в рамках деятельности

---

[11] См. подробнее: Ершова И.В., Тарасенко О.А. Изъятия норм федерального законодательства при установлении экспериментального правового режима // Хозяйство и право. 2025. № 7. С. 25 - 35.

[12] См.: Андреев В.К., Лаптев В.А. Корпоративное право современной России: Монография. 3-е изд. М.: Проспект, 2023. С. 48.

[13] См.: Андреев В.К., Лаптев В.А. Корпоративное право современной России: Монография. 3-е изд. М.: Проспект, 2023. С. 51.

организации, без изучения первопричин совершения таких действий может повлечь большое количество судебных споров, связанных с регистрационными, фактическими и юридическими действиями членов корпорации, что в рамках осуществления ей своей деятельности потребует дополнительных денежных средств, временных затрат и не гарантирует, что данные споры прекратятся в дальнейшем, особенно если первопричиной конфликта являлось неверное толкование корпоративных норм, которые действуют внутри организации.

На данный момент достаточное развитие получил институт частной собственности и предпринимательства, в связи с чем получили широкое распространение и корпоративные конфликты. При этом их решение как юрисдикционным, так и внеюрисдикционным способами вызывает определенные проблемы и сложности у участников экономического оборота в силу того, что разрешить определенные корпоративные конфликты не позволяет уровень правовой грамотности, что приводит к тому, что на практике конфликты разрешить достаточно сложно. Однако возникновение корпоративных и иных конфликтов является неизбежной стадией развития любой организации, поскольку при всех негативных аспектах конфликты также способствуют развитию корпораций, так как посредством реализации противоположных интересов возможно устранение негативных, ошибочных и иных неблагоприятных управленческих решений ее участников. Соответственно, объективное толкование понятия «корпоративный конфликт», будет способствовать разработке методов его предупреждения и разрешения.

Г.А. Авилов, Е.А. Суханов полагают, что «корпоративные конфликты выступают разновидностью юридических конфликтов. Наряду с указанным корпоративные конфликты имеют определенные особенности, которые определяются имеющейся спецификой соответствующих корпоративных правоотношений»[14].

---

[14] Авилов Г.А., Суханов Е.А. Юридические лица в современном российском гражданском праве // Вестник гражданского права. 2006. № 1. // СПС КонсультантПлюс.

Стоит отметить, что к участникам корпоративных конфликтов относятся не только участники организации, но и управляющие органы организации, трудовой коллектив и третьи лица. В правовой литературе на данный момент существует несколько концепций относительно анализа корпоративного конфликта как явления, его причинности и специфики.

В частноправовой науке А.Н. Левушкин справедливо отмечает, что в рамках урегулирования конфликта интересов необходимо прилагать усилия для снижения юридических, а в последующем и экономических рисков для общества[15]. В силу того, что корпоративные конфликты в определенной мере отражаются на работе бизнеса и экономики в целом, законодатель стремится систематизировать механизмы разрешения конфликтов в корпорациях. Полагаем, что исходя из этого была введена отдельная глава 28.1 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации (далее — АПК РФ) «Рассмотрение дел по корпоративным спорам»[16].

Это стало отправной точкой в контексте развития корпоративного права и процессуального законодательства Российской Федерации, поскольку таким образом корпоративные споры стали иметь самостоятельный характер с точки зрения процессуального законодательства и, следовательно, отдельный порядок их разрешения. Тем самым введение новой главы позволило в большей степени урегулировать корпоративные споры и улучшить динамику их разрешения. Этому способствовала, в первую очередь, дифференциация корпоративных споров.

Кроме того, введение специальных норм позволило повысить эффективность правосудия. В первую очередь, это связано с ускорением судебных разбирательств в рамках разрешения корпоративных конфликтов, поскольку детализация процессуальных норм, учитывающих специфику корпоративных споров и их типовые формы, способствовали наиболее

---

[15] См. подробнее: Левушкин А.Н. Конфликт интересов между субъектами корпоративных правоотношений при проведении сделок с акциями // Актуальные проблемы российского права. 2022. № 12. С. 168 - 174.

[16] Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24 июля 2002 г. № 95-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2002. № 30. Ст. 3012.

правильному и своевременному рассмотрению дела, так как законодатель дал дополнительные нормы возможного поведения судьям, которые до этого рассматривали данные споры исходя из общих процессуальных норм. Участники корпоративных конфликтов получили доступ к дополнительным способам защиты своих прав и законных интересов, которые стали более однозначными.

В доктрине обоснованно отмечается, что нормативная и институциональная матрицы современного мира коэволюционируют: меняются социальные паттерны, перестраиваются бизнес-модели, управленческие практики, при этом право, ввиду своей постфактумной логики, временно уступает регулятивные функции неправовым нормам, объективированным вовне в качестве фрагментированных ESG-принципов, институциональные же системы адаптируются к новым реалиям[17]. Полагаем, что применение новых способов разрешения корпоративных конфликтов также способствует снижению динамики конфликтности внутри компании, поскольку наличие специальных форм защиты позволяет повлиять на характер и степень развития конфликтной ситуации, поскольку ее участники, в частности, могут уже осознавать итог данной деятельности при рассмотрении спорных решений в суде, а, следовательно, корректировать свое поведение для достижение более приемлемого результата. Соответственно, введение новой главы АПК РФ способствовало повышению эффективности разрешения корпоративных конфликтов. Законодателем были обоснованно интегрированы новые статьи, связанные с характеристикой корпоративных конфликтов, механизмом регулирования корпоративных отношений. К сожалению, как отмечает в цивилистической доктрине В.В. Долинская, законодатель в ГК РФ и АПК РФ часть юридических лиц, которые являются корпоративными, не могут выступать участниками арбитражного разбирательства, а споры не могут быть рассмотрены в Арбитражных судах, к таким относятся потребительские кооперативы, казачьи общества и общины коренных малочисленных народов РФ. Как пишет вышеуказанный ученый, состав

[17] См.: Мажорина М.В. ESG-принципы в международном бизнесе и «устойчивые контракты» // Актуальные проблемы российского права. 2021. № 12. С. 197.

юридических лиц, споры, связанные с их деятельностью, подпадают под квалификацию корпоративных, должны быть унифицированы для гражданского материального и процессуального законодательства[18].

Таким образом, можно сделать вывод, что появление новых норм, которые затрагивают типовые и базовые вопросы, связанные со спецификой корпоративных споров, привносит положительные результаты как при рассмотрении уже имеющихся споров, дошедших до суда, а также могут положительно сказываться на состоянии корпоративных конфликтов внутри организации. Тем самым, как представляется, включение в действующее законодательство новых дефиниций (например, корпоративный интерес), детализация классификации корпоративных конфликтов по их субъектному составу также могут способствовать улучшению процесса судебного разбирательства, состоянию разрешения корпоративных конфликтов, которые имеют место в отдельных организациях. Убеждены, что при данных изменениях соблюдается баланс между общим регулированием на основе норм права, которые всегда направлены на установление предписаний, распространяющих свое действие на огромное количество абстрактных ситуаций, и детализацией тех понятий, которые имеют значение при рассмотрении корпоративных споров, поскольку представляют собой узкие, по своему логическому содержанию, определения, которые при этом имеют место в подавляющем большинстве случаев.

Судебная практика под корпоративным конфликтом подразумевает «разногласия между участниками хозяйственного общества по тем или иным вопросам, касающимся деятельности общества»[19].

---

[18] См.: Долинская В.В. Корпорации, корпоративные отношения и корпоративные споры: проблемы развития гражданского права и процесса // Актуальные проблемы развития гражданского права и процесса на современном этапе: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции, Краснодар, 12 февраля 2015 года / Краснодарский университет МВД России. Краснодар: Краснодарский университет МВД России, 2015. С. 379.

[19] См., например: Определение Верховного Суда РФ от 25 января 2021 г. № 307-ЭС20-21361 по делу № А21-8585/2019; Постановление Арбитражного суда Московского округа от 20 февраля 2023 г. № Ф05-572/2023 по делу № А40-151589/2022; Постановление Арбитражного суда

Презюмируется, что в силу действия экономического принципа «невидимой руки» и демократического устройства общества предпринимательская деятельность осуществляется в условиях свободы, равенства и доступности[20]. С целью обозначения в полной мере специфики корпоративных конфликтов обратимся к трудам современных исследователей, которые в теории и на практике выработали определенные концепции относительно анализа корпоративного конфликта как правового явления. Достаточно примечательным является анализ корпоративного конфликта, который проводила К.В. Нефедова[21]. Она дала обоснованную оценку таким понятиям, как корпоративный спор и корпоративный конфликт. Кроме того, была анализировала взаимосвязь данных понятий с корпоративными правоотношениями. Исследователь сделала акцент на том, что корпоративный конфликт представляет собой более пространственное понятие в сравнении с корпоративным спором, соотношение между которыми является «общим» и «частным». Корпоративный спор, в свою очередь, можно определить как долговременный корпоративный конфликт, который при совершении процессуальных действий приобретает формально установленный характер с момента принятия искового заявления в рамках арбитражного производства[22].

Корпоративные правоотношения являются более многогранным понятием и обосновывают обстоятельства споров и конфликтов, которые существуют на всех стадиях взаимодействия людей внутри организации. В то же время данные понятия нельзя назвать подходящими для фиксации единой концепции сущности

Западно-Сибирского округа от 22 ноября 2021 г. № Ф04-6104/2021 по делу № А70-18149/2020 // СПС КонсультантПлюс.

[20] См. подробнее: Крылов В.Г., Суховская А.А. О некоторых проблемах правового регулирования гражданско-правовой ответственности единоличного исполнительного органа юридического лица в России // Гражданское право. 2025. № 2. С. 35 - 38.

[21] См.: Нефедова К.В. О соотношении понятий «корпоративный спор», «корпоративный конфликт», «корпоративное правоотношение» // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. С. 105.

[22] См. подробнее: Копликов Т.А.. Разграничение понятий корпоративного спора и корпоративного конфликта. Вестник науки. 2025. Т. 3. № 5 (86). С. 465-470.

корпоративного конфликта[23]. Соответственно, чтобы понять сущность корпоративных конфликтов, необходимо анализировать конфликтные ситуации во взаимосвязи с такими явлениями, как корпоративные правоотношения, корпоративный спор и другими.

Таким образом, видится необходимым определить корпоративный спор как столкновение, которое связано с процедурой реорганизации предприятия, передачей акций компании и другими перестройками работы компании. Конфликтные ситуации обоснованы выпуском новых ценных бумаг, определением порядка избрания органов управления организации; к конфликтам такого рода относятся и споры, связанные с подписанием определенной документации, а также споры, обоснованные личными противоречиями учредителей общества.

Корпоративный конфликт, в свою очередь, включает определенные разногласия между соответствующими субъектами. Таким образом, в процессе взаимодействия между учредителями и управлением компании нередко возникают конфликтные ситуации, а так как люди постоянно проводят время в организации, выстраивая коммуникативные связи с другими субъектами корпоративных отношений, они зачастую попадают в конфликтную ситуацию[24].

Наряду с этим, такого рода коммуникации могут иметь как положительный, так и отрицательный результат. Взгляды ученых здесь расходятся в силу того, что корпоративный конфликт может иметь как положительную, так и отрицательную динамику. В то же время необходимо понимать, что конкретная угроза в рамках наличия разнонаправленных интересов участников общества характеризует возникновение конфликтной ситуации как таковой.

---

[23] См.: Олейник Е. В. Доля общества с ограниченной ответственностью как объект совместной собственности супругов в Российской Федерации и государствах – членах Евразийского экономического союза // Законы России: опыт, анализ, практика. 2019. № 1. С. 34.

[24] См.: Малкина В. И. Корпоративный конфликт в современной России: понятие и актуальные вопросы правового регулирования // Актуальные проблемы российского права. 2016. № 4. С. 135.

При этом, как и в любом другом правовом феномене, возникающем на основании общественных отношений между людьми, выделять в корпоративном конфликте исключительно положительные или отрицательные стороны является необъективным и ненаучным, соответственно, поскольку, как уже было указано, данное понятие имеет множество проявлений, а, следовательно, давая четкую классификацию такого рода конфликтов, необходимо учитывать каждую из них. Действительно, нельзя не согласиться с тем, что корпоративный конфликт включает определенные столкновения и разногласия в отношениях, выстраиваемых между акционерами, ответственными органами управления, должностными лицами, иными субъектами. Корпоративные конфликты могут привести к тому, что субъекты таких столкновений будут осознанно нарушать нормы действующего устава организации. Кроме того, в силу столкновения компетенций неравных субъектов корпоративных правоотношений могут быть также превышены полномочия конкретных участников указанных правоотношений[25].

Итак, можно сделать следующий вывод по поводу специфики корпоративного конфликта: он подразумевает определенные актуальные разногласия, имеющие сущностную специфику в контексте фиксации столкновений между ключевыми субъектами корпоративных правоотношений. К таковым могут относиться участники корпорации, органы управления, должностные лица. Нельзя однозначно выделить все последствия корпоративных конфликтов, но при этом необходимо отметить, что конфликт в перспективе затрагивает интересы всех сторон корпоративных отношений. Корпоративные споры характеризуют наличие определенных факторов, их отличает масштабность[26].

---

[25] См.: Лаптев В.А. Корпоративное право: правовая организация корпоративных систем. М., 2019. С. 64.

[26] См.: Нефедова К.В. О соотношении понятий «корпоративный спор», «корпоративный конфликт», «корпоративное правоотношение» // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. С. 106.

Соответственно, корпоративный конфликт можно рассматривать как определенное разногласие между субъектами корпоративных отношений. Конфликтные отношения корпоративного характера достаточно непостоянны и специфичны, поскольку в данном случае сталкиваются противоположные интересы субъектов, которые имеют разные цели. В рамках диссертационного исследования стоит подчеркнуть, что корпоративный конфликт и корпоративный спор являются различными понятиями, которые отличаются по основаниям возникновения и характеристикой средств их разрешения.

В то же время нельзя не согласиться с тем, что корпоративный конфликт подразумевает под собой определенную конкурентную корпоративные борьбу, участники которой стремятся к получению безоговорочной власти в компании. Данная позиция значительно сужает весь спектр корпоративных конфликтов, которые возникают в организациях (манипуляции с реестром акций, возмещением убытков организацией и иных ситуаций, при которых цели не связаны с корпоративным контролем, а преследуют другие, чаще всего исключительно имущественные, мотивы). Такую характеристику корпоративным конфликтам дает Е. И. Коваленко[27]. Соответственно, корпоративный конфликт характеризует определенные действия участников корпоративных отношений, к которым относятся инвесторы, участники юридического лица и учредители организации.

Нельзя не отметить, что корпоративный конфликт фактически характеризует определенную правовую ситуацию, обоснованную наличием противоречивых интересов участников корпоративных отношений. Примечательно то, что корпоративный конфликт можно рассматривать также в качестве коллизии прав и интересов конкретных субъектов корпоративных правоотношений[28]. При этом, по нашему мнению, когда речь идет о коллизии, то здесь начинают использоваться формальные процедуры, приемы толкования,

---

[27] См.: Коваленко Е.И. Добросовестность и разумность как факторы снижения риска возникновения корпоративного конфликта // Безопасность бизнеса. 2014. № 2. С. 17.

[28] См.: Глухова Т.В. Корпоративные проблемы определения понятия «корпоративное правоотношение» // Legal concept. 2011. С. 225-226.

которые в конечном счете и приводят к установлению правовой определенности. Тем самым ситуация коллизии прав относится к корпоративным спорам, а не к корпоративным конфликтам, поскольку в рамках спора компетентные органы с помощью приемов расширительного, системного и иного толкования устанавливают соотношение между общими и специальными нормами, определяя круг их действия, в то время как в корпоративных конфликтах, безусловно, хоть и действуют нормы права, регулирующие поведение участников, даже когда они сами того не осознают в полной мере, однако при этом, исходя из возможностей диспозитивного регулирования, принципа свободы договора, иных гарантий развития свободных волеизъявления, они существуют вне коллизии норм права, поскольку в тот момент, когда эта коллизия становится явной и данный юридический факт подтверждается соответствующими актами (например, решением, определением суда), то в таком случае корпоративный конфликт уже становится корпоративным спором.

В доктрине определено, что переход к цифровой экономике с неизбежностью предполагает ускорение, установление точности, мобильности, а за счет этого и эффективности реализации всех производственных процессов, предоставления различных услуг, достижение ими высоких уровней сложности и конкурентоспособности[29]. Как видно, вначале обозначается ситуация приоритета интереса мажоритарного акционера, затем следует возникновение конфликта, как раз вызванного посягательством на имущественный интерес миноритарных акционеров (в данном деле невыплатой по привилегированным акциям), а по итогу суд четко говорит о некоем «балансе интересов» и необоснованном получении выгоды.

Интерес миноритарных и мажоритарных акционеров одинаков по направлению к извлечению прибыли. Интерес общества обеспечивается за счет достижения баланса интересов участников.

---

[29] См.: Левушкин А.Н. Правовое регулирование коллекторской деятельности как бизнес-процесса в эпоху цифровых отношений // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2020. № 4 (223). С. 82.

Следует признать тот факт, что в настоящее время достаточно актуальной является позиция относительно анализа корпоративного конфликта как частноправового явления. В соответствии с этой позицией корпоративный конфликт можно рассматривать как столкновение разноплановых интересов конкретных субъектов корпоративных отношений. Такие субъекты не могут договориться по поводу построения менеджмента компании на долгосрочную перспективу, поэтому к ним относят разноуровневых работников компании.

Таким образом, конфликтовать на практике могут органы управления корпорации и отдельные учредители. Сами учредители также нередко начинают конфликтовать из-за того, что не могут договориться, например, по поводу распределения прибыли или принадлежности конкретного имущества. При этом концептуально необходимо рассмотреть вопрос, возможен ли корпоративный конфликт в организации, где единственный участник является одновременно учредителем данной организации. Например, если учредитель на основании собственного решения распределяет прибыль общества с ограниченной ответственностью в отношении единственного участника в объеме, который затрудняет экономическую деятельность данной организации.

Стоит заметить, что решение собраний является в силу п. 103 постановления Пленума Верховного Суда РФ № 25 родовым понятием по отношению к решению общего собрания участников корпорации, решению коллегиального исполнительного органа корпорации, решению совета директоров и др[30].

С точки зрения социологического анализа данных отношений, безусловно, общество с ограниченной ответственностью не является элементом социальной действительности, поэтому не может возникнуть какой бы то ни было конфликт между человеком и тем, что в настоящей действительности не существует. Однако данный взгляд представляется поверхностным, поскольку отожествлять

---

[30] Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 23 июня 2015 г. № 25 «О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации» // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2015. № 8.

корпоративную организацию исключительно с теми лицами, которые имеют контроль над ее деятельностью, противоречит догмам гражданского права, поскольку в таком случае корпорация предстает обыкновенной фикцией, как ее рассматривали некоторые исследователи[31]. Корпорации и иные организации существуют в настоящей действительности, однако не как конкретные субъекты, обладающие признаками живого или неживого, а как субъекты гражданского правопорядка, которые существуют в иной парадигме – в гражданском обороте, при этом обладая собственным имуществом, а, соответственно, и целями его использования. Их существование подтверждается всем существом российского правопорядка (обязательными реквизитами, регистрационными процедурами, порядком привлечения к ответственности, формированием уставных капиталов и т. д.).

Именно поэтому, рассматривая корпоративные конфликты, становится понятно, что в результате использования категориального аппарата юридической науки и правоприменения корпоративный конфликт может происходить между единственным участником и обществом с ограниченной ответственностью, в котором он состоит. Данный конфликт можно представить в ходе процедуры банкротства. Согласно ст. 61.2 Федерального закона от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ (ред. от 23 мая 2025 г.) «О несостоятельности (банкротстве)»[32] (далее – Закон о банкротстве) сделка, совершенная должником, может быть признана недействительной при неравноценном встречном исполнении обязательств другой стороной сделки, в том числе в случае, если цена этой сделки и (или) иные условия существенно в худшую для должника сторону отличаются от цены и (или) иных условий, при которых в сравнимых обстоятельствах совершаются аналогичные сделки (подозрительная сделка).

---

[31] См.: Савиньи Ф.К. фон. Система современного римского права: В 8 т. Т. II / Пер. с нем. Г. Жигулина / Под ред. О. Кутателадзе, В. Зубаря. М.: Статут; Одесса: Центр исследования права им. Савиньи, 2012. С. 174.

[32] Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ (ред. от 23 мая 2025 г.) «О несостоятельности (банкротстве)» // Собрание законодательства РФ. 2002. № 43. Ст. 4190.

В данном случае, когда речь ведется о решении единственного участника выплатить себе «неравноценную» прибыль за календарный год, при котором он знал о том, что данная сделка повлечет неблагоприятные последствия для юридического лица, а также для контрагентов (впоследствии кредиторов) данного лица, можно говорить о том, что это была сделка между единственным участником и юридическим лицом, которая была представлена в форме оформленного протокола, решения и т.д. При этом оспаривание данной сделки, проводимое в рамках процедуры банкротства, как раз и представляет собой пример корпоративного спора между юридическим лицом и его единственным участником, в котором кредиторы, преследуя собственные экономические интересы, пытаются удовлетворить свои требования за счет личных средств единственного участника общества, привлекая его к субсидиарной ответственности по основаниям, установленным законом, оспаривая сделку и возвращая денежные средства в конкурсную массу для распределения между кредиторами. При этом, преследуя собственные экономические интересы, в рамках дела о банкротстве юридического лица кредиторы, совершая действия по оспариванию сделок, привлечению к субсидиарной ответственности единственного участника организации, косвенно выражают интересы юридического лица, поскольку таким образом они с помощью юридических средств разрешают корпоративный спор, который возник на основании конфликта между обществом с ограниченной ответственностью и его единственным участником в момент совершения неравноценной сделки и перерос в корпоративный спор в момент признания юридического лица несостоятельным (банкротом).

Примечательной является доктринальная позиция О. А. Макаровой[33]. Она считает, что корпоративный конфликт подразумевает противоречия между учредителями корпоративной организации при наличии конкретного расхождения во мнениях. При этом с данной точкой зрения можно не согласиться, потому что

---

[33] См.: Макарова О. А. Корпоративное право: Учебник. М.: Волтерс Клувер, 2005. С. 64.

корпоративные конфликты не всегда имеют в своей основе конкретные расхождения во мнениях их участников, вернее говорить о конкретных результатах, которые участники, совершая фактические и юридические действия, стремятся достичь, участвуя в корпоративном конфликте[34].

Разумеется, корпоративные споры имеют более деструктивный и разрушительный характер, поскольку в рамках спора стороны уже, как правило, переходят на стадию досудебного или судебного урегулирования противоречий. В то же время не любые корпоративные противоречия необходимо относить к корпоративным спорам, так как они не всегда включают определенный конфликт интересов. Соответственно, корпоративный спор – это широкомасштабное столкновение между субъектами корпорации или отдельными организациями в рамках разрешения внутренних и внешних управленческих вопросов.

Наряду с этим, подчеркивается, что возникновение конфликта обусловлено наличием определенного спора, поэтому спор и конфликт являются все же близкими по своей этимологии понятиями. В то же время, если спор является словесным состязанием, обсуждением какого-либо вопроса и подразумевает высказывание своей точки зрения, то конфликт характеризует столкновение определенного рода интересов. Аналогичной позиции придерживаются В.К. Андреев и В.А. Лаптев в своей монографии[35].

В то же время современные научные исследования исходят из того, что необходимо дифференцировать сущность корпоративных конфликтов и корпоративных споров. Несмотря на то что институты частной собственности и предпринимательства являются развивающимися явлениями и постоянно образуются новые юридические лица различной организационно-правовой формы, предпринимателей отличает правовая безграмотность и недальновидность. Соответственно, они не в состоянии решать сложные

---

[34] См.: Лаптев В.А. Корпоративное право: правовая организация корпоративных систем. М., 2019. С. 103.

[35] См.: Андреев В.К., Лаптев В.А. Корпоративное право современной России: Монография. 3-е изд. М.: Проспект, 2023. С. 55.

корпоративные конфликты, что влечет определенные угрозы для экономики страны. В то же время возникновение корпоративных конфликтов является неизбежным, вот почему на данный момент особенно актуальными являются вопросы относительно применения наиболее эффективных механизмов защиты прав участников корпоративных отношений[36]. Для того чтобы разработать данные механизмы, целесообразно на законодательном уровне закрепить сущность корпоративного конфликта, только тогда можно будет говорить о разработке методов предупреждения корпоративных конфликтов на практике.

Последствия корпоративных конфликтов довольно многообразны. В первую очередь, они затрагивают интересы субъектов, к которым, как правило, относятся участники общества. Как автор настоящей работы уже отмечал, корпоративные споры относятся к корпоративным конфликтам, они включают в себя перечисленные юридические факты, достаточно многогранные с точки зрения обоснованности. Понятие корпоративного конфликта досконально проанализировано в исследовании В.И. Малкиной. Корпоративный конфликт, по мнению данного автора, включает в себя разногласия между сторонами, к которым относятся участники корпорации. В таком случае перечисленные разногласия обоснованы деятельностью корпорации.

Е.И. Никологорская настаивает на том, что корпоративный конфликт обосновывает спорные отношения, включающие в себя противоречия конкретных субъектов корпоративных отношений. Она подчеркивает, что такие субъекты имеют взаимоисключающие интересы[37].

Одновременно с этим многие понятия корпоративного конфликта, которые дают российские правоведы, противоречат друг другу, имеют существенные расхождения. Прежде всего это связано с тем, что круг субъектов корпоративного конфликта не очерчен, поэтому корпоративный конфликт не может быть в полной мере проанализирован в качестве правового явления.

---

[36] См.: Аболонин Г.О. Новые иски // ЭЖ Юрист. 2006. № 11. С. 19.

[37] См. подробнее: Никологорская Е.И. Урегулирование корпоративных конфликтов в акционерных правоотношениях // Законы России: опыт, анализ, практика. 2007. № 7. С. 45-51.

Нельзя забывать, что корпоративный конфликт включает в себя конфликты между отдельными группами участников коммерческой организации и даже менеджерами. Если трактовать данное понятие более широко, то стоит отметить, что в конфликте принимают участие также кредиторы, трудовые коллективы, надзорные органы и другие субъекты, которые в определенной мере заинтересованы в разрешении конфликтной ситуации и, соответственно, имеют свои специфические интересы[38].

В то же время, характеризуя конфликтную ситуацию, нельзя забывать, что в большинстве своем корпоративные конфликты вызваны тем, что субъекты корпоративных отношений не сошлись во мнениях в рамках выстраивания структуры управления организацией. Объектами конфликта, как правило, являются материальные ресурсы. Это не только акции, но и имущество организации. Специфика корпоративного конфликта не изучена в полной мере, соответственно, анализируя юридическую и экономическую сущность данного понятия, ученые в конечном итоге характеризуют данное явление довольно пространно, как мы уже успели отметить.

Корпоративный конфликт – явление, имеющее социальный характер. В свою очередь, конфликт связан с экономическими отношениями. Он протекает между субъектами, имеющими определенные властные функции. Их компетенции и корпоративные интересы не совпадают, поэтому постепенно появляются противоречия.

При анализе корпоративного конфликта в широком ключе видится оправданным выделение конкретных признаков, которые характерны для данного явления и можно обосновать его специфику:

- корпоративный конфликт характеризует правомерные и неправомерные действия субъектов корпоративных отношений;

---

[38] См.: Лаптев В.А. Корпоративное право: правовая организация корпоративных систем. М., 2019. С. 104.

- корпоративный конфликт может в определенной мере стопорить работу корпорации и препятствовать ее развитию[39];
- корпоративный конфликт предшествует корпоративному спору[40];
- разрешение корпоративного конфликта возможно только посредством применения специального механизма правотворчества, которым могут воспользоваться участники спорных правоотношений;
- цели разрешения корпоративного конфликта зависят от интересов субъектов корпоративных отношений.

В ситуации, когда вследствие разрешения конфликта субъекты не достигли консенсуса, корпоративный конфликт переходит на следующую стадию развития. В данном случае речь идет о корпоративном споре.

В то же время стоит отметить, что это не умаляет масштабности корпоративного конфликта. На этом делает акцент ряд исследователей, так например, Г.О. Аболонин[41]. Он приходит к выводу, что корпоративный конфликт вполне может считаться полноценной корпоративной войной при условии, если конфликт не был решен на ранних стадиях. В свою очередь, Н.Г. Фроловский считает, что корпоративный спор как явление позволяет раскрыть специфику корпоративного конфликта[42]. В некоторой степени ученые настаивают на отождествлении данных понятий, что, по нашему мнению, не является верным, поскольку корпоративный спор всегда является следствием существования корпоративного конфликта.

В итоге можно дать довольно емкую трактовку данному понятию, опираясь на ранние исследования Д.И. Дедова[43], который первым, на наш взгляд,

---

[39] См.: Маковская А.А. Восстановление корпоративного контроля в системе способов защиты корпоративных прав // Вестник ВАС РФ. 2009. № 1. С. 119.
[40] См.: Олейник Е.В. Доля общества с ограниченной ответственностью как объект совместной собственности супругов в Российской Федерации и государствах – членах Евразийского экономического союза // Законы России: опыт, анализ, практика. 2019. № 1. С. 34.
[41] См.: Аболонин Г.О. Новые иски // Экономика и жизнь. Юрист. 2006. № 11. С. 19.
[42] См.: Фроловский Н.Г. Понятие корпоративного спора // Законы России: опыт, анализ, практика. 2010. № 6. С. 45.
[43] См.: Дедов Д.И. Конфликт интересов. М., 2004. С. 81.

предпринял обоснованную попытку анализа корпоративного конфликта как полноценного спора, подразумевающего наличие разногласий по поводу управления коммерческой организацией. Соответственно, конфликт в любом случае связан с разногласиями по поводу выполнения отдельными участниками своих обязанностей.

При характеристике корпоративного конфликта был сделан акцент на том, что данное противостояние субъектов корпоративных правоотношений обосновывает столкновения между акционерами, менеджерами и иными заинтересованными субъектами, которые стремятся получить первенство при управлении корпорацией. Наряду с этим, корпоративный конфликт может быть более масштабным и включать в себя противостояние между ключевыми субъектами корпоративных отношений, например, учредителем, который владеет определенной долей компании, и исполнительной властью организации. Это довольно распространенное явление. Фактически те или иные противоречия между учредителями коммерческой организации довольно типичны. Примечательно, что инвесторы сталкиваются в конкурентной борьбе за управление организацией. Таким образом, более крупные инвесторы сталкиваются с более мелкими[44].

В то же время ученые подчеркивают, что данного рода конфликты всегда приносят значительный ущерб компании и ее участникам. Это еще раз подтверждает важность устранения двусмысленности толкования корпоративного конфликта. Таким образом, необходимо не только закрепить легальное определение корпоративного конфликта, но и четко выделить отдельные типы корпоративных конфликтов. Конфликт может являться немасштабным столкновением, которое стимулирует развитие компании.

Сущность корпоративного конфликта как явления подлежит законодательному закреплению в контексте конкретизации специфики корпоративных отношений, так как урегулирование корпоративных конфликтов

---

[44] См.: Дедов Д.И. Конфликт интересов. М., 2004. С. 112.

на ранних стадиях позволит воспрепятствовать разрастанию корпоративного спора[45].

Корпоративный конфликт – это сложное социально-правовое явление, включающее в себя определенные противоречия, существующие между участниками корпоративных отношений, к которым относятся участники, трудовые коллективы и другие заинтересованные лица. В литературе можно найти несколько теорий, характеризующих корпоративный конфликт как устойчивое правовое явление. Речь идет о работах Д.Р. Фейзрахмановой, Д.В. Ломакина, И.С. Шиткиной и С.Ю. Филипповой[46].

В соответствии с точкой зрения Д.Р. Фейзрахмановой, корпоративный конфликт является определенной частью корпоративных отношений, которая обосновывает нарастание противоречий между участниками корпоративного взаимодействия[47]. Соответственно, по мнению данного автора, природа корпоративного конфликта связана с неоднородностью интересов субъектов корпоративных отношений. Особый акцент автор делает на следующих видах корпоративных конфликтов:

- между акционерами;
- между отдельными акционерами, исполнительными органами;
- между членами коллектива;
- с третьими сторонами.

В конечном итоге идея данного автора основывается на том, что корпоративный конфликт является естественной стадией корпоративных отношений. Его невозможно устранить полностью, но можно урегулировать

---

[45] См.: Олейник Е.В. Доля общества с ограниченной ответственностью как объект совместной собственности супругов в Российской Федерации и государствах – членах Евразийского экономического союза // Законы России: опыт, анализ, практика. 2019. № 1. С. 34.
[46] См.: Вавилин Е.В. Осуществление и защита гражданских прав. М., 2015. С. 91.
[47] См.: Фейзрахманова Д.Р. Корпоративный договор и иные соглашения как правовой инструмент предупреждения и разрешения корпоративных конфликтов // Российская юстиция. 2020. № 12. С. 12.

посредством корпоративного законодательства и внутренних механизмов управления.

Примечательной является также теория Д.В. Ломакина, который анализирует корпоративный конфликт с точки зрения анализа определенных аспектов корпоративного конфликта как правового явления. Исследователь делает акцент на том, что корпоративный конфликт подразумевает нарушение корпоративных норм[48].

Зачастую причины корпоративного конфликта связаны с недостатками корпоративного управления, нарушением корпоративного законодательства и даже недостаточной защитой интересов прав отдельных акционеров.

И.С. Шиткина обоснованно анализирует корпоративный конфликт как итог дисбаланса интересов корпоративных механизмов. На ее взгляд, конфликты в данном ключе имеют экономическую направленность и обоснованы исключительно распределением ресурсов. Вместе с тем она справедливо акцентирует внимание на необходимости разработки отдельных механизмов регулирования корпоративных споров, например, активного применения медиативной процедуры, корпоративного арбитража и использования ресурсов, внутренний комиссии[49].

Примечательными также являются теоретические разработки С.Ю. Филипповой, которая устанавливает акценты на организационных аспектах корпоративного конфликта. По ее мнению, корпоративный конфликт обоснован организационными проблемами в рамках необходимости построения оптимизированной системы управления организацией. Наряду с этим, важно выстроить эффективную коммуникацию между отдельными субъектами[50].

---

[48] См.: Ломакин Д.В. Корпоративные правоотношения: общая теория и практика ее применения в хозяйственных обществах. М.: Статут, 2008. С. 112.

[49] См.: Корпоративное право в таблицах и схемах. 2-е изд., перераб. и доп. / И.С. Шиткина. М.: Юстицинформ, 2016. С. 84.

[50] См.: Филиппова С.Ю. Цивилистическая наука России: становление, функции, методология. М.: Статут, 2017. С. 71.

Анализ типологии конфликтов подразумевает их дифференциацию на внутренние и внешние, то есть разгорающиеся внутри корпорации и вовне соответственно. При этом, по нашему мнению, выделение внутренних и внешних конфликтов необходимо дифференцировать с учетом наличия или отсутствия корпоративных интересов во избежание включения в трактовку корпоративного конфликта требований и разногласий, которые не связаны с деятельностью конкретной организации.

Наряду с этим, автор обращает внимание на необходимость разработки оптимальной системы урегулирования конфликтов благодаря внедрению особой корпоративной этики[51]. Соответственно, можно сделать вывод, что корпоративный конфликт подразумевает нарастание противоречий между субъектами корпоративных отношений. Причины таких конфликтов лежат в экономической, правовой и организационной плоскостях. Вместе с тем эффективность управления корпоративными конфликтами напрямую зависит от подхода, который должен включать в себя правовые и управленческие медиативные механизмы их разрешения[52].

Таким образом, видится необходимым обозначить авторское определение корпоративного конфликта: корпоративный конфликт представляет собой определенное противоречие между субъектами корпоративных отношений, которое обосновано распределением прав и обязанностей, ресурсов. Подобное противоречие может быть урегулировано через правовые, медиативные и управленческие механизмы. Целью разрешения корпоративных конфликтов является достижение баланса относительно интересов различных субъектов корпоративных отношений. Такое определение характеризует ключевые аспекты относительно анализа корпоративных конфликтов и выяснения их природы[53].

---

[51] См.: Вавилин Е.В. Осуществление и защита гражданских прав. М., 2015. С. 32.
[52] См.: Олейник Е.В. Доля общества с ограниченной ответственностью как объект совместной собственности супругов в Российской Федерации и государствах – членах Евразийского экономического союза // Законы России: опыт, анализ, практика. 2019. № 1. С. 32.
[53] См.: Маковская А.А. Восстановление корпоративного контроля в системе способов защиты корпоративных прав // Вестник ВАС РФ. 2009. № 1. С. 120.

Большинство авторов подчеркивает, что корпоративный конфликт подразумевает любого рода противоречия, характеризующие наличие разногласий между участниками корпоративных отношений, которые опосредуют нарушение прав участников. Вместе с тем, опираясь на указанную трактовку понятия корпоративного конфликта, мы можем сделать вывод о том, что данный конфликт имеет досудебную и судебную стадии разрешения. Конечной стадией конфликта выступает разрешение спора непосредственно в суде.

В соответствии со второй точкой зрения корпоративный конфликт предопределяет фиксацию несоблюдения интересов конкретных субъектов корпоративных правоотношений, что обосновано совершением определенных противоправных действий.

В этом ключе необходимо выделить то, что все участники корпоративного конфликта имеют свои разнонаправленные цели:

- разрешение противоречий корпоративного характера;
- осуществление корпоративного захвата;
- увеличение личной прибыли и т. д.[54].

Если анализировать корпоративное право в разрезе, можно прийти к выводу относительно того, что корпоративные отношения обосновывают определенные противоречия между учредителями коммерческой организации и отдельными управленческими субъектами. Это связано в первую очередь с конкуренцией между представителями организации и наемными работниками[55].

Законодательные противоречия, а также нарушения действующего законодательства в контексте недостаточности государственного влияния в сфере корпоративных отношений можно назвать поводом возникновения различных конфликтных ситуаций. Конфликтные ситуации в корпорации связаны со спецификой деятельности организации, которая нередко нарушает суверенитет

---

[54] См.: Олейник Е.В. Доля общества с ограниченной ответственностью как объект совместной собственности супругов в Российской Федерации и государствах – членах Евразийского экономического союза // Законы России: опыт, анализ, практика. 2019. № 1. С. 36.
[55] См.: Вавилин Е.В. Осуществление и защита гражданских прав. М., 2015. С. 140.

совета акционеров. Участники конфликтуют с руководящими лицами общества. В этом случае речь идет о корпоративном конфликте интересов. Участники всегда хотят получить больше прибыли, а руководящие лица настроены на то, чтобы направить прибыль на развитие компании.

Последствия корпоративных конфликтов разнообразны и зависят от специфики конкретной конфликтной ситуации. Для того чтобы обозначить специфику конфликтной ситуации, необходимо выделить конкретные этапы протекания корпоративного конфликта:

1. Предконфликтная стадия. На этом этапе конфликтная ситуация начинает нарастать. Таким образом, участники конфликта оценивают свои ресурсы для того, чтобы начать применение агрессии.

2. На втором этапе начинается открытый конфликт, в рамках которого противоречия нарастают[56].

3. Постконфликтная стадия характеризует этап, когда внешняя и внутренняя обстановка корпорации становится стабильной. В этом аспекте особое значение приобретает именно конфликт интересов различных заинтересованных субъектов корпоративных прав.

Обратим внимание, что споры между обществом и его акционерами являются самым распространенным корпоративным конфликтом, поскольку данные столкновения являются типичными для корпоративных отношений. Соответственно, корпоративный конфликт можно назвать спором, возникающим между конкретными субъектами корпоративных отношений. Такие субъекты преследуют самые разные цели. В то же время корпоративные конфликты опосредованы тем, что они в любом случае являются угрозой для корпоративных отношений. Они отрицательно отражаются на работе коммерческой организации, а также влекут за собой нарушение прав определенных субъектов корпоративного

---

[56] См.: Олейник Е.В. Доля общества с ограниченной ответственностью как объект совместной собственности супругов в Российской Федерации и государствах – членах Евразийского экономического союза // Законы России: опыт, анализ, практика. 2019. № 1. С. 36.

конфликта и подразумевают нарушение определенных корпоративных интересов[57].

Корпоративные интересы представляют собой категорию законного интереса, обладающую определенными схожими чертами с основной категорией, однако имеются и специфические особенности. В отличие от универсального законного интереса, охватывающего широкий диапазон возможных субъектов, корпоративные интересы сосредоточены только на ограниченной группе участников: самой корпорации, ее управляющих структурах, акционерах и других заинтересованных лицах, оказывающих влияние на корпоративные взаимодействия. Ключевое отличие заключается в отсутствии защиты интересов третьих лиц в рамках корпоративных интересов.

Для более глубокого осознания термина «корпоративный интерес» следует устранить неопределенности в его интерпретации и рассматривать его как полномочия, не связанные с субъективными правами, которые предлагают участникам корпоративной сферы законное удовлетворение их потребностей. В научных исследованиях целесообразно осуществлять классификацию корпоративных интересов по различным критериям. Один из подходов включает в себя разделение на интересы самой корпорации и интересы ее участников. Участников можно подразделить на мажоритарных и миноритарных акционеров; интересы этих групп могут пересекаться, но с полной гарантией не совпадают.

Как подчеркивает в доктрине Д.В. Ломакин[58], корпоративный интерес участника включает в себя имущественные и неимущественные потребности, которые удовлетворяются путем участия в корпоративной деятельности. Интересы самой организации представляют собой имущественные и неимущественные потребности, вытекающие из учредительных целей, которые

---

[57] См.: Малкина В.И. Корпоративный конфликт в современной России: понятие и актуальные вопросы правового регулирования // Актуальные проблемы российского права. 2016. № 4. С. 134.

[58] Ломакин Д.В. Договоры об осуществлении прав участников хозяйственных обществ как новелла корпоративного законодательства // Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ. 2009. № 8. С. 17.

удовлетворяются в ходе осуществления ее деятельности. Следует учитывать, что юридическое лицо выступает самостоятельным субъектом гражданских и иных правоотношений, имеющим возможность заявлять о своих интересах. Однако не каждая корпорация обладает статусом юридического лица, что ставит вопрос: существуют ли корпоративные интересы у корпораций, не имеющих подобного статуса?

В юридической науке сформировалась концепция, предполагающая наличие самостоятельных интересов у юридических лиц, которые могут отличаться от интересов их участников, не вызывая конфликта. По существующему законодательству объединение юридических лиц (корпорация) не наделяется субъективными правами и не обременяется обязательствами юридического характера, однако, обладая статусом участника корпоративных отношений, формирует собственный корпоративный интерес. С помощью данного подхода можно провести определенные параллели между правами мажоритарных и миноритарных акционеров[59].

Люди, объединяясь в целях достижения совместных задач, сохраняют разнообразные обязательства и права. Хотя такая форма объединения не приводит к возникновению новых правовых статусов, она порождает особый интерес, именуемый корпоративным интересом. Данный интерес может иметь как мажоритарный, так и миноритарный характер. Предполагается необходимость его анализа как с точки зрения юридических лиц, так и объединений, образующих корпорации. Классификация корпоративных интересов основывается на имущественной и неимущественной характеристиках.

Данная классификация, в основном, имеет формальный характер, не отражая реальных потребностей, поскольку интересы корпораций не имеют строгих пределов и не обособляют четкую сферу охраны. В зависимости от контекста различают два типа правоотношений: регулятивный и охранительный.

---

[59] См.: Белялова А.М. Механизм защиты прав кредиторов реорганизуемого юридического лица // Пробелы в российском законодательстве. 2018. № 7. С. 48.

Учебные материалы демонстрируют разнообразие классификационных критериев.

Таким образом, для разрешения конфликтов на практике целесообразно не только разработать определение корпоративного конфликта, но и конкретизировать признаки обозначенного явления, учесть наличие конкретных интересов участников корпоративных отношений и разработать механизмы защиты их прав.

Представляется целесообразным внести в законы «Об акционерных обществах»[60] и «Об обществах с ограниченной ответственностью»[61] отдельный раздел «корпоративные конфликты». В данном разделе должны раскрываться конкретные пункты и положения, характеризующие понятие и виды данного явления. Это позволит обосновать сущность корпоративных конфликтов и закрепить на законодательном уровне механизмы их разрешения. Дополнительно необходимо внести в действующую ст. 65.1 ГК РФ «Корпоративные и унитарные юридические лица» определение корпоративного конфликта. Это позволит защитить интересы субъектов корпоративных отношений и дифференцировать корпоративные конфликты от иных видов конфликтов.

Таким образом, рассмотренные правовые дефиниции относительно определения корпоративного конфликта в определенной мере взаимосвязаны, при этом они во многом не тождественны относительно своей правовой природы. Для того чтобы сформулировать легальное определение корпоративного конфликта, необходимо учитывать, что корпоративный спор также является самостоятельным правовым понятием, которое нельзя отождествлять в полной мере с корпоративным конфликтом. Это позволит избежать недопонимания между субъектами корпоративных споров.

---

[60] Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ (ред. от 8 августа 2024 г.) «Об акционерных обществах» // Собрание законодательства РФ. 1996. № 1. Ст. 1.

[61] Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. « 14-ФЗ (ред. от 8 августа 2024 г.) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступ. в силу с 1 сентября 2024 г.) // Собрание законодательства РФ. 1998. № 7. Ст. 785.

Таким образом, современные корпорации часто сталкиваются с социально-экономическими проблемами, что обосновано нестабильностью рыночной системы, проблемами с применением законодательства. Участниками корпоративного конфликта являются различные субъекты: члены органов управления организации, руководители компании, учредители. Особый правовой статус имеют кредиторы, менеджеры, отдельные трудовые объединения, контрагенты, органы власти Российской Федерации.

При изучении отдельных трактовок определения корпоративного конфликта и конкретизации ключевых признаков данного явления можно обозначить корпоративный конфликт в качестве разногласий, характеризующих отношения между руководством компании и побочными субъектами корпоративных отношений[62].

Корпоративные конфликты обоснованы не только прямым, но и косвенным умыслом субъектов в рамках нарушения акционерами общества, его менеджерами российского законодательства. Таким образом, нередко отдельные корпоративные конфликты вызваны несоответствием учредительных документов действующим требованиям закона «Об акционерных обществах» и других законодательных актов. Соответственно, можно выделить основные причины корпоративных конфликтов, проанализировав их сущность: необоснованное получение дохода от деятельности корпорации отдельными участниками организации; злоупотребление корпоративными полномочиями, например, применение корпоративного шантажа (гринмейла); неэффективность внутреннего и внешнего управления доходами в рамках развития организации. Вместе с тем, данный перечень является открытым, поскольку существует намного больше причин, вызывающих корпоративные конфликты.

В силу того, что можно выделить множество вариантов в отношении определения понятия корпоративного конфликта, опираясь на точки зрения

---

[62] См.: Белялова А.М. Механизм защиты прав кредиторов реорганизуемого юридического лица // Пробелы в российском законодательстве. 2018. № 7. С. 44.

ученых, необходимо охарактеризовать ключевые подходы к определению сущности корпоративных конфликтов.

Для этого обратимся к формулировке, которую дает Н. Г. Фроловский: «Любые разногласия, споры между органами общества, его акционерами, которые возникли в связи с участием акционеров общества, в том числе по вопросам надлежащего выполнения рекомендаций настоящего кодекса или внутренних документов общества, принятых в соответствии с рекомендациями кодекса, либо разногласия или споры между акционерами, если это затрагивает интересы общества, по своей сути представляет собой корпоративный конфликт, так как затрагивает или может затронуть отношения внутри общества»[63].

В рамках второй позиции корпоративный конфликт – это определенного рода противостояние между отдельными субъектами корпоративных отношений, например, между компанией, учредителями, между менеджментом, управлением компании. В данной формулировке четко обозначается круг субъектов корпоративных отношений[64].

Кроме того, существует третья позиция относительно понимания корпоративного конфликта как спора между обозначенными субъектами, влекущего правоустанавливающие последствия, например изменение долей учредителей компании[65].

По мнению автора настоящей работы, корпоративный конфликт необходимо фиксировать как противостояние, участниками которого являются две стороны. К таким сторонам могут относиться субъекты, задействованные в корпоративных отношениях. Указанная формулировка позволяет обобщить все обозначенные дефиниции.

---

[63] Фроловский Н.Г. Управление предпринимательскими корпорациями в Российской Федерации (Правовой аспект): автореф. дисс. канд. юрид. наук. Белгород, 2004. С. 15.

[64] См.: Андреев В.К., Лаптев В.А. Корпоративное право современной России: Монография. 3-е изд. М.: Проспект, 2023. С. 164.

[65] См.: Угренинова А.И. Корпоративный конфликт: понятие и аспекты правового урегулирования корпоративного конфликта // Современные научно-исследовательские решения в условиях технологических и цифровых новаций: Материалы XLI Всероссийской научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 3 декабря 2021 г. Ч. 1. Ростов-на-Дону: Южный университет (ИУБиП), 2021. С. 557.

Таким образом, в рамках анализа научной литературы нужно обратиться к различным точкам зрения относительно понимания природы корпоративного конфликта. Нередко корпоративный конфликт можно сравнить с корпоративным правонарушением, так как ученые делают акцент на том, что корпоративный конфликт влечет нарушение интересов участников общества в рамках совершения неправомерных действий субъектами корпоративных правоотношений. Такое определение нельзя назвать точным, поскольку в соответствии с ним акцент делается на итоговой стадии конфликта.

«Фигура хозяйственного общества основного звена рыночной экономики, а также других участников предпринимательской деятельности не может находиться в старом слепке юридического лица как фикции человека»[66]. В науке А.Н. Левушкиным справедливо отмечается, что современное корпоративное право и предпринимательское законодательство направлены на создание и обеспечение равных экономических условий и возможностей для всех участников корпораций, обеспечение баланса их интересов, на защиту частных притязаний лиц и организаций, с учетом публичных потребностей в сфере корпоративных отношений, на установление упорядоченных корпоративных правоотношений в сфере экономического оборота и предпринимательской деятельности[67].

Полагаем, что корпоративный конфликт нельзя характеризовать исключительно как нарушение прав. Он характеризует наличие разнонаправленных интересов субъектов корпоративных отношений, которые, в свою очередь, оперируют имущественными и неимущественными правами. В связи с этим разрешение конфликта может поспособствовать восстановлению баланса интересов субъектов конфликта. Вместе с тем, нередко интересы одних субъектов получают приоритет перед интересами других.

---

[66] Андреев В.К. О структуре правосубъектности юридического лица и формах осуществления совместной деятельности хозяйственных обществ // Журнал российского права. 2024. № 3. С. 57.

[67] См. подробнее: Левушкин А.Н. Обеспечение баланса интересов граждан, предпринимателей и публично-правовых образований как участников инвестиционных правоотношений на рынке ценных бумаг // Юрист. 2022. № 6. С. 29 - 36.

Отметим, что не каждый корпоративный конфликт относится к корпоративному спору, поскольку не всегда участники корпоративных правоотношений прибегают к помощи компетентных органов в рамках необходимости защиты своих прав. Вот почему конфликтные ситуации в сфере корпоративных отношений напрямую связаны с нарушением равновесия относительно законных интересов заинтересованных субъектов корпоративных отношений. Носителями корпоративного интереса являются: корпорация, исполнительный орган корпорации, участники корпорации, а также иные заинтересованные лица.

§2. Классификация корпоративных конфликтов и их субъектный состав

В силу того, что корпоративный конфликт представляет собой определенные противоречия, нарастающие между участниками компании, механизмы корпоративного контроля подразумевают задействование субъектов в принятии корпоративных решений, в том числе менеджеров и иных отделов компании, образующих соответствующую структуру, в рамках которой могут нарастать конфликтные ситуации. Сфера конфликта включает в себя реализацию прав и интересов субъектов в контексте учета интересов корпорации (компании). В связи с этим такого рода споры между субъектами достаточно сложно зафиксировать и разрешить на ранних стадиях, поэтому корпоративные конфликты между субъектами относятся к длящимся конфликтам. Субъекты конфликта, которые считают, что их интересы в полной мере не учитываются, при разрешении конфликтной ситуации вынуждены обращаться к публичным механизмам разрешения возникших споров. Соответственно, они могут привлекать третьих лиц к разрешению конфликта: судебные органы,

государственные учреждения, определенные экспертные ассоциации и даже СМИ[68].

Корпоративный конфликт подразумевает столкновение конкретных субъектов корпоративных отношений. Корпоративные конфликты влекут за собой достаточно серьезные последствия для работы организации. Например, итогом корпоративного конфликта может стать перестройка органов управления, обновление состава акционеров, изменение учредительных документов, реорганизация юридического лица, его ликвидация или признание банкротом[69].

Автор предлагает определить участников корпоративного конфликта как определенный круг субъектов корпоративных отношений, соотношение прав и обязанностей которого зависит от специфики конфликтной ситуации в компании.

Полагаем, что стандартизация и унификация терминологии, позволяющее детализировать изучение корпоративных конфликтов в области права и выделить подкатегории юридических конфликтов, требующих применения специфических правовых инструментов, а также способствующих выработке рекомендаций по предотвращению и разрешению конфликтов.

Если характеризовать виды корпоративного конфликта, стоит отметить, что на практике достаточно сложно прийти к единой классификации корпоративных столкновений, поскольку в каждом случае мы характеризуем конфликт как многогранное понятие, специфика которого зависит от конкретной ситуации[70].

Корпоративные конфликты могут дифференцироваться относительно предмета или цели. В связи с этим любые корпоративные конфликты, которые

---

[68] См.: Осипенко О.В. Феномен корпоративного конфликта: понятие, субъекты, интересы // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 5(89). С. 99.

[69] См.: Кузнецова Л.В. Исключение участника из общества с ограниченной ответственностью // Вестник ВАС РФ. 2006. № 9. С. 19.

[70] См.: Новожилов И.С. Понятие корпоративного конфликта в хозяйственном обществе // Инструменты частного права в содействии организации и развития гражданского общества: Сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции, посвященной 75-летию кафедры гражданского права ФГБОУ ВО «Уральского государственного юридического университета имени В.Ф. Яковлева», Екатеринбург, 16 апреля 2024 года. Екатеринбург: Уральский государственный юридический университет им. В.Ф. Яковлева, 2024. С. 228.

характерны как для коммерческих, так и для некоммерческих юридических лиц, имеют экономическую природу, так как даже для некоммерческой организации характерны конфликты, обоснованные необходимостью построения определенной системы управления ресурсами организации, а также их дальнейшим распределением.

Таким образом, в большинстве случаев корпоративные конфликты обоснованы наличием экономической цели, которая может проявляться как в конкретном имущественном требовании, так и в нематериальном смысле, связанном с использованием правомочий по контролю организации, принятием выгодных для участника корпоративного конфликта управленческих решений. Иными словами, такие конфликты связаны с реализацией концепции распределения прибыли и иных ресурсов. Можно привести множество примеров, например, конфликты по поводу распределения дивидендов, а также конфликты, связанные с управлением активами[71].

Кроме того, корпоративные конфликты обоснованы исходя из противоборства определенных субъектов управления, которые стремятся взять управленческие функции под свой контроль. Тем самым определенные субъекты борются за влияние на принятие решений. Ярким примером является ситуация, когда акционеры пытаются выкупить определенную долю другого акционера, что вызывает недовольство третьих лиц, например, миноритарных акционеров. Встречается и двоякое определение корпоративного контроля, когда, с одной стороны, он рассматривается как возможность участника корпорации, возникшая в результате обладания долей участия в корпорации (акция, доля), своими действиями принимать обязательные для корпорации решения, с другой стороны

---

[71] См.: Кузнецова Л.В. Исключение участника из общества с ограниченной ответственностью // Вестник ВАС РФ. 2006. № 9. С. 16.

– возможность участника корпорации блокировать принятие указанных решений[72].

Вместе с тем корпоративные конфликты имеют свою специфику в первую очередь потому, что такого рода конфликты включают в себя личные противоречия между конкретными субъектами корпоративного управления. Для предпринимателей, исходя из осуществления ими своей деятельности, в целом недостаточно ясна концепция существования юридического лица как реально существующего субъекта в рамках гражданского оборота, именно поэтому часть интересов, которые преследует участник корпоративного конфликта, становятся направленными на отделение своей роли и своего капитала от деятельности организации и ее существования.

Разногласия по вопросам управления наиболее распространены. Управленческие полномочия, а также выбор механизма управления организацией являются своеобразным камнем преткновения для управленцев. Зачастую участники спорят о назначении генерального директора, а также построении стратегии развития компании на будущее. Кроме того, получили определенное развитие конфликты относительно сферы распоряжения ресурсами даже на базе некоммерческих организаций, например, по поводу реализации пожертвований, грантов и иных материальных ресурсов.

Корпоративные конфликты действительно подразумевают наличие широкого спектра противоречий, но при этом они имеют общую цель экономического плана, которая может носить и косвенный характер, как в случае с НКО, например, получение возможности управлять ресурсами и влиять на их распределение.

Фактически любые корпоративные конфликты можно охарактеризовать относительно процесса перераспределения конкретных ресурсов. Мотивация, которая лежит в основе данных конфликтов, всегда имеет экономический

---

[72] См.: Назимов И. А. Восстановления положения, существовавшего до нарушения прав участников юридических лиц корпоративного типа: автореф. дисс. ... канд. юрид. наук. Екатеринбург, 2014. С. 15.

характер, но при этом отличается специфичной формой организации процесса принятия и реализации решения.

Корпоративные конфликты как специфические противоречия можно дифференцировать относительно методов их разрешения. Например, существующие методы урегулирования могут иметь добровольный характер: переговоры или медиация, а также принудительный характер, когда в процессе принятия обоснованного судебного решения участники должны выполнить определенные действия, предписанные судом[73].

Если на практике стороны не могут прийти к консенсусу, нередко это приводит к изъятию доли одного из участников, также нередко одна из сторон добровольно выходит из состава участников, что достаточно распространено в коммерческих организациях[74]. Кроме того, такие ситуации характеризуются продажей доли акции другим субъектам или третьим лицам, принудительное изъятие долей через суд в случае, если какой-то из участников нарушает свои обязанности.

Необходимо иметь в виду то обстоятельство, что организация вправе исключить участника из состава в контексте нарушения определенной нормы, например, нарушения устава. Исключение участников имеет свою специфику в коммерческих организациях. Если определенный субъект нанес ущерб работе компании, он может быть исключен из членов организации в одностороннем порядке.

Вместе с тем именно суд может зафиксировать, что участник организации действовал в противоречии с интересами компании, поэтому в урегулировании таких конфликтов ключевую роль играет судебное разбирательство, поскольку стороны не готовы, как правило, к мирному урегулированию такого рода конфликтов. Именно судебное решение может зафиксировать состав участников и

---

[73] См.: Осипенко О.В. Конфликты в деятельности органов управления акционерных компаний. М.: Статут, 2007. С. 82.

[74] См.: Кузнецова Л.В. Исключение участника из общества с ограниченной ответственностью // Вестник ВАС РФ. 2006. № 9. С. 11.

включить в себя конкретные меры по разрешению конфликта. Яркими примерами являются судебные решения, касающиеся принудительного выкупа акций, признания действий исполнительного органа необоснованными, сделок внутри организации-недействительными[75]. Как было отмечено ранее, участники корпорации, действуя в ее интересах, вправе оспаривать сделки, совершенные неуполномоченными лицами от имени корпорации, а также сделки, предусмотренные специальными законами (крупные сделки и сделки, в отношении которых имеется заинтересованность) (абз. 5 ст. 65.1 ГК РФ).

В юридической литературе подобные сделки именуется экстраординарными, поскольку они выходят за рамки обычной хозяйственной деятельности корпорации и в отношении них законодательством или учредительными документами установлен особый режим их осуществления[76].

На практике корпоративные конфликты чаще всего дифференцируют следующим образом:

- обоснованные изменением прав собственности в отношении акций компании;
- обоснованные посягательствами на права и интересы отдельных учредителей компании;
- обоснованные нарушением прав и интересов самой компании.

Например, изменение права собственности в отношении акций обосновано, как правило, списанием актуальных акций. Нередко нарушается порядок ведения реестра акционеров, вследствие чего любые обоснованные требования акционера на практике должны быть исполнены, он свободно может пользоваться данными из соответствующего реестра. Если они не предоставляются по какой-либо причине, это обосновывает нарушение законных прав акционера, а

---

[75] См.: Лубенец В.В. Корпоративный конфликт как вид юридического конфликта: понятие и причины возникновения // Вопросы студенческой науки. 2021. № 2(54). С. 74.
[76] См.: Шиткина И.С. Экстраординарные сделки, совершаемые хозяйственными обществами. М., 2017. С. 38.

соответственно, одновременно с этим нарушаются интересы хозяйственного общества[77].

Аналогично, если от лица общества заключаются необоснованные сделки, которые не несут прибыли для общества и даже влекут убытки, при этом не являясь формой компенсационного финансирования, направленного на улучшение экономического состояния организации, находящейся на грани признания ее банкротом, в данном случае затрагиваются права самого общества, а не только его участников. Любые сделки, которые в перспективе ведут к тому, что существование самого общества может быть поставлено под угрозу, напрямую обосновывают конфликтную ситуацию, характеризующую нарушение интересов компании.

В доктрине Д.Ю. Ионова подчеркивает необходимость соблюдения интересов участников в приумножении капитала, увеличении прибыли, так как если их интерес будет нарушен они могут прибегнуть к защите своих интересов в судебных органах[78]. Таким же образом управляющий орган компании может придерживаться неверной стратегии развития, которая будет отрицательно отражаться на интересах общества в целом.

В ряде монографий, в том числе в исследовании, проведенном А.С. Семеновым и Ю.С. Сизовым, дифференциация корпоративных конфликтов строится достаточно наукоемко[79]. Таким образом, ученые характеризуют видовую классификацию корпоративных конфликтов, которая включает в себя нарушение законодательных норм конкретными участниками корпоративного конфликта. Вместе с тем особый акцент необходимо сделать на изменении структуры

---

[77] См.: Лубенец В.В. Корпоративный конфликт как вид юридического конфликта: понятие и причины возникновения // Вопросы студенческой науки. 2021. № 2(54). С. 73.

[78] См.: Ионова Д.Ю. К вопросу о характере и процессуальном значении интереса участников корпорации по некоторым категориям корпоративных споров // Человек. Право. Экология : Сборник научных и научно-прикладных трудов преподавателей, молодых ученых и студентов, Саратов, 26–27 мая 2017 года / Под общ. ред. Т.А. Григорьевой. Саратов: Издательский центр «Наука», 2017. С. 81.

[79] См.: Корпоративные конфликты: причины их возникновения и способы преодоления. 2-е изд., стер. / под ред. А.С. Семенова, Ю.С. Сизова. М.: URSS: ЛЕНАНД, 2006. С. 113.

организации посредством ее разделения, поглощения, которое также обосновано разрастанием корпоративного конфликта.

Полагаем, что одним из самых распространенных видов корпоративных конфликтов является конфликт, обоснованный разделением прибыли организации. Он характеризует противостояние отдельных субъектов корпоративных отношений, но при этом оно может отрицательно отражаться на финансовом состоянии компании, ее общей конкурентоспособности. Нельзя не согласиться с высказанным в науке обоснованным мнением В.А. Лаптева, который делает акцент на том, что обозначенная классификация не может являться в полной мере объективной, поскольку ее можно назвать достаточно пространственной, не имеющей четких критериев, обозначающих дифференциацию корпоративных конфликтов.

Таким образом, необходимо дифференцировать именно виды корпоративных конфликтов, а не признаки, характеризующие данное явление. Итак, нарушение определенных законодательных предписаний не всегда характеризует корпоративный конфликт, а выступает в роли признака конкретной конфликтной ситуации[80].

По мнению автора настоящей работы, более целесообразно анализировать конфликт с точки зрения изучения субъектного состава корпоративного конфликта и специфики развития конфликтной ситуации. Именно субъектный состав корпоративного конфликта по большей части отражает суть и содержание данного явления, а также демонстрирует особенности, в рамках которых конфликт приобретает черты спора[81].

Корпоративные конфликты участников можно дифференцировать в контексте компетенций участников относительно их экономической деятельности. К участникам относятся как отдельные группы субъектов, так и

---

[80] См.: Корпоративные конфликты (споры): Учебно-практическое пособие / Е. Н. Ефименко, В. А. Лаптев. М.: Проспект, 2014. С. 75.

[81] См.: Осипенко О.В. Конфликты в деятельности органов управления акционерных компаний. М.: Статут, 2007. С. 91.

единоличные участники. В свою очередь конфликты корпоративного характера могут отражаться как на внутренней стороне отношений, если речь идет о руководстве организации, так и на внешних факторах построения отношений, например, если речь идет о взаимоотношениях с кредиторами.

Соответственно, наиболее обоснованным представляется дифференциация корпоративных конфликтов относительно анализа деятельности конкретных субъектов корпоративного конфликта.

Таким образом, например, можно выделить конфликты между акционерами, за право управление компанией и получением имущественного предоставления. Например, конфликт мажоритарных акционеров, которым подконтролен пакет акций при наличии значительной доли и благодаря которому они имеют компетенции относительно принятия ключевых управленческих решений, вследствие чего конфликтуют с миноритариями.

Миноритарные акционеры – это акционеры, интересы которых в определенной мере могут не учитываться, поэтому они вынуждены защищать свои права перед более крупными акционерами в рамках управления акционерного общества и вопросов, связанных с распределения прибыли. Зачастую миноритарии вынуждены прибегать к судебным искам для того, чтобы доказать незаконность решений мажоритариев, поскольку достаточных средств воздействия на принятие управленческих решений в рамках управления организацией они могут не иметь.

Еще одной примечательной группой субъектов корпоративных конфликтов выступают кредиторы. Кредиторами являются определенные лица, которые предоставляют компании заемные средства. Они могут потребовать возврата долга, предоставление отчета об использовании денежных средств, если они были даны по договору целевого займа. В свою очередь, если компания будет игнорировать их, они будут вынуждены прибегнуть к судебному механизму разрешения конфликтов, поэтому автор данной работы в рамках классификации корпоративных конфликтов по субъектному составу предлагает выделять два подвида корпоративных конфликтов, связанных с участием кредиторов, а именно

можно выделить корпоративные конфликты, связанные с действиями фидуциарных и нефидуциарных кредиторов. Фидуциарные кредиторы являются кредиторами, которые в определенной мере оказывают содействие работе компании, в рамках, например, предоставления компенсационного финансирования посредством, применения процедур реструктуризации долга. Нефидуциарные кредиторы осуществляют деятельность, которая либо является законной, но недобросовестной в отношении организации должника, направленной на причинение имущественного вреда, либо недобросовестную в целом. Данный вид кредиторов требуют зачастую незамедлительного возврата долга, не обращая внимание на перспективы развития организации или получения долга с процентами с истечением определенных договором сроков, из-за чего корпоративные конфликты начинают обретать большую динамику и тенденцию на трансформацию в корпоративные споры[82].

Помимо этого, в судебной практике можно встретить дела, в которых кредиторы, заключая договоры, стремятся скрыть истинные мотивы и интересы, которые преследуются данными соглашениями. Так, например, по делу № А40-206328/2023 предпринимателем был предоставлен обществу инвестиционный заем. По его условиям индивидуальный предприниматель передал организации 2 млн. рублей, чтобы она могла реализовать инвестиционный проект, целью которого является производство и продажа одежды.

Организация обязана была перечислять индивидуальному предпринимателю в качестве процентов по займу 20 процентов от чистой прибыли, которую она получала. Выплаты прекращаются после окончания проекта, что должно быть подтверждено исключением заемщика из ЕГРЮЛ.

Для контроля целевого использования средств в обязанность организации входило предоставление индивидуального предпринимателю отчета по использованию предоставленных им денежных средств в письменном виде в пятидневный срок после окончания отчетного месяца.

---

[82] См.: Осипенко О.В. Конфликты в деятельности органов управления акционерных компаний. М.: Статут, 2007. С. 116.

Заемщиком не была предоставлена заимодавцу отчетность в течение 7 месяцев, в связи с чем долг по процентам составил 700 тыс. рублей. Согласно договору, если нарушены сроки по уплате процентов, индивидуальный предприниматель может потребовать от заемщика неустойку, составляющую 1 процент от суммы долга по процентам за каждый день просрочки. Если отчет о расходовании средств не предоставлен в срок, заемщик уплачивает штраф. Суды трех инстанций частично удовлетворили требование истца. Они взыскали проценты по займу, неустойку за нарушение сроков их уплаты, штраф за нарушение сроков предоставления отчетов.

Верховный Суд РФ отменил решения судов и направил дело на новое рассмотрение, поскольку судами не учтено следующее:

– спорный договор имеет признаки договора простого товарищества: участие в распределении общей прибыли, широкий контроль за ведением деятельности получателя средств, бессрочный характер действия договора до даты исключения лица из ЕГРЮЛ, т. е. по сути до прекращения деятельности;

– не исследован вопрос о квалификации спорного договора как смешанного и применении к отношениям сторон на основании ГК РФ правил о договоре займа и договора простого товарищества;

– стороны не могут установить обязательство (обязанность совершить определенное действие или воздержаться от определенного действия), в котором должник бессрочно лишается возможности его прекращения вследствие надлежащего исполнения или по иным основаниям, предусмотренным ГК РФ[83].

Тем самым Верховным Судом РФ был рассмотрен спор, в рамках которого можно выявить корпоративный конфликт внутри организации заемщика, вследствие которого был заключен смешанный договор, в пределах которого заемщик по нескольким пунктам терял имущественную самостоятельность, поскольку в деятельность организации вмешивался заимодавец, имевший

---

[83] Определение № 305-ЭС24-24318 от 2 июня 2025 г. по делу № А40-206328/2023 // СПС «КонсультантПлюс».

правомочия по договору, связанные не только с имущественным характером, выступал нефидуциарным кредитором по обязательству.

Как обоснованно установлено в науке, «законодателю необходимо обратить внимание и на существующий подход к определению круга сделок, в которых может обнаружиться заинтересованность»[84].

Вместе с тем, можно выделить еще одну группу специфических конфликтов. Речь идет о конфликтах, представляющих собой противодействия относительно стратегических вопросов управления, ущемления интересов акционеров. «Корпоративные отношения могут регулироваться самими участниками (учредителями) юридического лица, а в случаях, установленных законом, и органами юридического лица»[85]. Здесь также подразумевается противодействие между директором и акционерами. Директор выступает в роли единоличного органа управления. Достаточно распространены конфликты между директором и советом директоров, конфликты между акционерами и директором и т. д.

По нашему мнению, деление корпоративных конфликтов на внешние и внутренние является целесообразным в том случае, когда корпоративный конфликт рассматривается в качестве столкновения интересов между действиями нескольких корпоративных организаций, вызванных внутренними противоречиями одной из них, поскольку в обратном случае понятие корпоративного конфликта и корпоративного интереса приобретает неоправданно широкое логическое содержание. В этой правовой парадигме анализируется также субъективный состав конфликта. Таким образом, внешние конфликты характеризуют ситуацию, когда одним из субъектов конфликта выступает третье лицо. Например, к таким субъектам относятся кредиторы, субъекты, ведущие реестр держателей акций, государственные органы, другие компании, которые стремятся поглотить организации и т. д.

---

[84] Крылов В.Г. О некоторых проблемах применения положений действующего законодательства о крупных сделках и сделках с заинтересованностью (на примере анализа судебной практики) // Гражданское право. 2021. № 5. С. 27.

[85] Андреев В.К. О косвенном и прямом владении акциями (долями) экономически значимой организации // Право и экономика. 2024. № 1. С. 51.

Внутренние конфликты обоснованы внутренними отношениями между отдельными учредителями, акционерами компании, а также органами управления. В этом ключе внутренние конфликты связаны с распределением прибыли внутри организации, например, с приобретением акций отдельными субъектами. Вместе с тем отдельные субъекты (учредители, менеджеры) могут препятствовать друг другу в осуществлении управленческой деятельности. Это также характеризует внутренние конфликты, «блокировку» компетенций органов управления компании, создание других органов управления, искусственное банкротство[86].

Корпоративные внутренние противоречия подразделяются на разнообразные категории:

- среди членов корпорации и внутри самой организации;
- между членами этой организации;
- между членами корпорации и руководящими органами.

Внешние корпоративные конфликты возникают между различными сторонами касательно управления и функционирования корпорации. Они могут проявляться в нескольких формах:

- споры между участниками корпорации и третьими лицами, касающиеся законности сделок, имеющих конфликт интересов, или оспаривания обязательств, навязываемых корпорацией;
- конфликты между корпорацией и ее участниками с государственными структурами;
- разногласия между корпорацией и ее контролирующими лицами, принимая во внимание взаимодействие с третьими сторонами: например, совместная ответственность основного акционера за долги дочернего общества может вызвать последствия.

Наряду с этим, нельзя забывать, что корпоративные конфликты связаны с субъективными и объективными признаками, характеризующими саму специфику

---

[86] См.: Гутников О.В. Гражданско-правовая ответственность в отношениях, связанных с управлением юридическими лицами: Дисс. ... докт. юрид. наук. М., 2019. С. 91.

конкретных конфликтных ситуаций. Кроме того, нередко в конкретных компаниях не реализуется объективная процедура назначения юридической ответственности относительно нарушителей корпоративного законодательства. Соответственно, на корпоративном уровне отсутствуют определенные санкции, которые препятствовали бы возникновению ситуаций, связанных со злоупотреблением правом. Это является серьезной проблемой для многих действующих организаций, которые не защищены ни от внутренних, ни от внешних угроз[87].

По мнению А.В. Габова, действующее законодательство не дает четкого и полноценного ответа на то, что является злоупотреблением правом в корпоративных правоотношениях, из-за чего участники корпоративного конфликта должны довольствоваться только ст. 10 ГК РФ, которая по факту является шиканой, по причине чего необходимо включить в действующее законодательство общую норму-принцип, которая определяла допустимое использование акционерами своих корпоративных прав и границы (пределы) осуществления и защиты акционерного права[88].

Итак, мы приходим к выводу, что, классифицируя корпоративный конфликт, необходимо особый акцент сделать на том, что последствия корпоративных конфликтов не всегда является негативными. Конечно же, корпоративный конфликт может отразиться отрицательно на прибыли и балансе компании, отношениях между участниками общества и топ-менеджерами, и управлением компании. Тем не менее нельзя забывать, что конфликтная ситуация может быть вызвана необходимостью, так как субъекты конфликта стремятся защитить внутренние и внешние интересы компании. Действительно, корпоративный конфликт по своей сущности несет определенную социальную

---

[87] См.: Осипенко О.В. Конфликты в деятельности органов управления акционерных компаний. М.: Статут, 2007. С. 154.

[88] См.: Габов А.В., Молотников А.Е. Корпоративный шантаж как правовое явление // Журнал российского права. 2008. № 6(138). С. 53.

опасность, но тем не менее это динамично развивающееся явление, которое нельзя назвать абсолютно негативным.

С.Ю. Филиппова представила следующую систему классификации корпоративных конфликтов, опирающуюся на социальные цели:

1) конструктивные разногласия, обогащающие общество;
2) деструктивные разногласия, наносящие ущерб обществу[89].

Корпоративные споры, в которых наблюдается конкуренция среди участников корпоративных правовых отношений, способствуют социальному прогрессу. Во время таких споров каждый участник стремится максимально удовлетворить собственные интересы и цели своей организации, прибегая к управленческим и контрольным полномочиям, действуя над корпоративной структурой.

Корпоративный конфликт имеет определенные цели воздействия, что обосновано сложившейся практикой корпоративных отношений, поэтому можно выделить следующую классификацию корпоративных конфликтов, характеризующую специфику их целевого воздействия:

- относительно защиты правомочий собственника конкретного имущества;
- относительно защиты материальных интересов компании, ее акционеров.

Таким образом, на первый план выходят управленческие конфликты, которые характеризуют специфику управления конкретной компании, поэтому такие отношения вытекают из решения учредителей, связанных с выбором органов управления компании, распределением прибыли, а также изменением определенных стратегических приоритетов компании. От таких конфликтов не застрахованы ни небольшие организации, ни крупные компании. Конечно же, первичное значение имеют конфликты, обоснованные необходимостью защиты

---

[89] Филиппова С.Ю. Корпоративный конфликт: возможности правового воздействия. М.: Российская академия правосудия, 2009. С. 56.

интересов участников компании. Вместе с тем, нельзя забывать про интересы третьих лиц, то есть кредиторов и другие правомерные интересы.

Соответствующие конфликты характеризуют взаимодействие учредителей компании и других организаций в рамках распределения имущества организации вследствие реализации процедуры банкротства. Кроме того, нередкими бывают столкновения, связанные с международными операциями, совершаемыми организацией с нарушением авторских, интеллектуальных прав.

Корпоративные отношения также напрямую связаны со столкновениями по поводу поглощения компаний, поэтому достаточно сложно разработать единый перечень корпоративных конфликтов, который бы носил универсальный характер, поскольку на практике каждый корпоративный конфликт индивидуален. Соответственно, его нельзя решить, используя единые подходы к определению специфики корпоративных конфликтов, однако при этом дифференциация корпоративных конфликтов в зависимости от их субъектного состава представляется наиболее обоснованной. В связи с этим автором дополнительно предлагается выделить в рамках данной классификации подвидов корпоративных конфликтов, связанных с участием фидуциарных и нефидуциарных кредиторов, интересы и действия которых либо направлены на улучшение состояния организации, либо, наоборот, на ухудшение данной ситуации.

Итак, автором предлагается дифференциация корпоративных конфликтов по признаку субъектного состава, которая будет включать: конфликты, обоснованные участием в них участников конкретной коммерческой организации относительно реализации процедур управления компании; конфликты, участниками которых являются сами организации, ее участники; конфликты, включающие в себя глобальные отношения между компанией и третьими лицами, в том числе кредиторами, с соответствующими подвидами (фидуциарных и нефидуциарных).

Нельзя забывать про такие специфичные корпоративные конфликты, как конфликты с заинтересованными субъектами, в роли которых выступают третьи лица. Как было отмечено ранее, к таким субъектам можно отнести инвесторов,

общественные и государственные организации, кредиторов и иных субъектов. Как правило, такие конфликты отличаются тем, что в процессе развития конфликта затрагивается также этические нормы. Под вопрос ставится устойчивость развития самой компании в долгосрочной перспективе.

Весьма примечательными являются и конфликты с конкурентами, которые обоснованы тем, что на рынке действует сразу несколько организаций, работающих в данном направлении. Нередко конкуренты прибегают к незаконным средствам ликвидации конкурирующих фирм. В процессе таких конфликтов нередко нарушаются авторские права, затрагиваются рыночные доли, а также предпринимаются попытки посягательства на ресурсы другой организации.

Конфликты, имеющие связь с внешними факторами, обосновывают конфликтную ситуацию, которая возникает из-за изменчивых политических, экономических и социальных явлений, что бывает нередко. Примеры таких ситуаций обоснованы экономическими кризисами, изменением предпочтений граждан, инновационными разработками, которые могут напрямую повлиять на специфику работы организации. Однако были охарактеризованы лишь общие конфликты, но каждый из них является уникальным и зависит не только от субъектного состава, но и других факторов[90].

Соответственно, как представляется, необходимо сделать акцент и на объектной составляющей корпоративных конфликтов. Таким образом, можно выделить имущественные корпоративные конфликты и конфликты, обоснованные организационными корпоративными правами. В частности, вследствие раздела имущества участников компании нередко возникают имущественные корпоративные конфликты. Такие конфликты могут быть обоснованы перераспределением прибыли компании, изменением определенных финансовых

---

[90] См.: Федорова Р.Ю. Соотношение понятий корпоративного конфликта и корпоративного спора // Пути инновационного развития науки и образования в современных условиях: Сборник научных трудов. Миасс: ИЗДАТЕЛЬСТВО АНИГО, 2023. С. 78.

отношений внутри компании, например, продажей акций и активов, продажей или приобретением имущества и т. д.

Кроме того, можно установить так называемые организационные конфликты, которые обоснованы спецификой управления конкретной компанией. Данные конфликты связаны с определением порядка работы органов, управлением компании, назначением руководства, увольнением персонала, а также разработкой определенных процедур принятия управленческих решений.

Помимо этого, при классификации корпоративных конфликтов необходимо учитывать, что ученые, в основном, анализируют конфликты, обоснованные изменением и распределением уставного капитала юридических лиц, а также отношения гражданско-правового характера между юридическими лицами и субъектами, относящимися к органу управления компанией. Таким образом, учредители коммерческой организации нередко направляют в отношении организации иск о возмещении материального ущерба.

Субъекты, осуществляющие управление компанией, также нередко находятся в состоянии конфликта: исполнительные директора, руководители отделов компании, а также другие субъекты управления, которые считают необъективными отдельные управленческие решения, исходящие от субъектов управления. Центральным объектом таких конфликтов является также распределение ресурсов и другие финансовые вопросы.

Компании могут конфликтовать с государственными органами (налоговыми, антимонопольными) по поводу своей деятельности.

Нельзя забывать, что организации конфликтуют и со своими конкурентами. Конкурирующие организации в попытках получить свои преимущества зачастую стремятся нарушить определенные правила. Параллельно с этим могут развиваться конфликты с клиентами, партнерами и т. д. На базе организации нередко разгораются столкновения с работниками компании, которые связаны с нарушением трудового законодательства. Такие споры затрагивают трудовые

отношения и, соответственно, подразумевают нарушение трудовых прав работников[91].

Разумеется, каждый вид корпоративного конфликта необходимо анализировать детально для того, чтобы конструктивно разрешить любой спор. Перечень корпоративных конфликтов огромен. В то же время их объединяет одно: все корпоративные конфликты затрагивают конкретные корпоративные права[92].

Следует проанализировать также классификацию последствий корпоративных конфликтов. В первую очередь, в качестве одного из последствий данных конфликтов является выход участника из юридического лица, что способствует стабилизации ситуации в корпорации. Последствия такого решения характеризуются снижением количества участников, изменением соотношений долей, полным разрешением конфликта. Вместе с тем, акционер может продать свою долю компании, также юридическое лицо на практике может быть разделено. Итогом разделения является образование нескольких организаций, управляемых физическими лицами, которые были участниками корпоративных конфликтов в рамках осуществления ими своей деятельности, которые действуют параллельно, то есть каждая конфликтующая сторона образовывает новые коммерческие организации. Разделение активов, как правило, влечет негативные последствия. Одним из последствий корпоративного конфликта также является прекращение деятельности юридического лица. Как было уже обозначено, ликвидация может носить добровольно-принудительный характер. В этом ключе организация прекращает свою работу, активы компании могут быть переданы кредиторам или распределены между участниками.

Кроме того, корпоративные конфликты можно дифференцировать относительно влияния на деятельность корпорации. Соответственно,

---

[91] См.: Малкина В.И. Корпоративный конфликт в современной России: понятие и актуальные вопросы правового регулирования // Актуальные проблемы российского права. 2016. № 4. С. 134.

[92] См.: Шиткина И.С. Сделки хозяйственных обществ, требующие корпоративного согласования. М., 2020. С. 65.

корпоративный конфликт может достаточно существенно «застопорить» деятельность компании вплоть до того, что она не может дальше функционировать. Такая ситуация связана с блокировкой возможности принятия управленческих решений, ухудшением финансового положения. Компания не может выполнять обязательства перед кредиторами. По итогу такого конфликта юридическое лицо может перестать попросту существовать.

Таким образом, можно прийти к следующему выводу: любые корпоративные правоотношения являются общественными отношениями, включающими определенные взаимосвязи между учредителями и организацией, менеджерами и управленческими органами, самой организаций в рамках реализации корпоративных прав и обязанностей. Основой таких отношений является удовлетворение корпоративных интересов.

Определено, что выделяют множество оснований классификации корпоративных конфликтов. На практике все они являются довольно детализированными и громоздкими, поэтому необходимо выделить конкретную классификацию корпоративных конфликтов, позволяющую в перспективе разработать конкретные меры воздействия на саму суть конфликта или механизмы минимизации отрицательных последствий противостояния. Наиболее целесообразным, на наш взгляд, представляется выделение классификации исходя из субъектного состава в связи с ее практической значимостью, а также устойчивым критерием, который позволяет разграничить корпоративные конфликты от схожих споров и понятий.

Данной позиции придерживается в своих исследованиях А.А. Данельян. Он считает, что необходимо выделять корпоративные конфликты в зависимости от их субъектного состава задач, а также специфики их прекращения[93]. При этом, по нашему мнению, предложенная классификация должна иметь разделение на подвиды. Так, например, корпоративные конфликты между организацией и третьими лицами, которые представлены кредиторами, должны подразделяться

[93] См.: Данельян А.А. Корпорация и корпоративные конфликты: Дисс. ... канд. юрид. наук. М., 2006. С. 24.

по направлению корпоративного интереса на конфликты, связанные с фидуциарными кредиторами, которые стремятся к его разрешению путем заключение соглашений, например, об отсрочке исполнения обязательств, тем самым стабилизируя ситуацию и эскалацию корпоративного конфликта, а также с нефидуциарными кредиторами, отношение которых к корпоративному конфликту внутри организации должника направлено на намеренное причинение имущественного вреда, получение корпоративного контроля над организацией.

Таким образом, на основе вышеназванных предложений, сформулированных ученым, можно обозначить следующую унифицированную классификацию корпоративных конфликтов, которая является наиболее емкой:

- возникающие между отдельными субъектами, относящимися к участникам учредителей организации;
- разгорающиеся между перечисленными субъектами и органами управления компанией;
- между участниками организации и третьими лицами, к которым относятся заинтересованные субъекты, в рамках которых возможно подразделение на два подвида корпоративных конфликта, в которых субъектами выступают фидуциарные и нефидуциарные кредиторы;
- между управленческими органами корпорации, которые имеют разнонаправленные управленческие интересы.

Дополнительно исследователи выделяют корпоративные конфликты, для разрешения которых необходимо обратиться к помощи компетентных органов и специалистов, и корпоративные конфликты, которые могут решиться посредством примирения, переговоров, арбитража и использования других примирительных механизмов. В то же время установленная классификация является весьма примечательной при условии, если дополнить ее неразрешенными конфликтами, которые невозможно каким-либо образом урегулировать на практике, поскольку даже внесения правовой определенности путем принятия соответствующего акта органа судебной власти.

Анализируя природу корпоративных конфликтов, необходимо сделать акцент на том, что они бывают конструктивными и деструктивными, как и многие виды конфликтов[94].

В случае с конструктивными конфликтами необходимо отметить, что они, в основном, возникают между широким спектром субъектов, каждый из которых обоснованно желает удовлетворить свои потребности и интересы. Соответственно, все субъекты стремятся в определенной мере к контролю над организацией. Таким образом, некоторые корпоративные конфликты полезны, поскольку они несут в себе социальную составляющую, характеризующую так называемую систему сдержек и противовесов. Соответственно, интересы ключевых субъектов корпоративных отношений являются своеобразным механизмом, который позволяет координировать управление корпорацией.

Например, когда единоличный исполнительный орган юридического лица принимает неконструктивные решения, учредители организации вправе принять ответное решение о роспуске данного исполнительного органа. В то же время деструктивным конфликтом являются исключительно взаимоотношения между субъектами корпоративных отношений, которые подразумевают, что каждый субъект стремится к удовлетворению личных интересов и фактически эти интересы зачастую противоречат интересам самой компании[95].

Соответственно, каждый раз, характеризуя корпоративный конфликт, необходимо делать особый акцент на специфике отношений между работниками, учредителями, управляющими органами организации для того, чтобы дать оценку конфликту в рамках действия определенной классификации. Зачастую на практике корпоративные конфликты переплетаются с другими отношениями, например, с отношениями, урегулированными трудовым и налоговым

---

[94] См.: Богачева Е.Л. Миноритарные и мажоритарные акционеры как стороны корпоративных конфликтов // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2016. № 1. С. 89.
[95] См.: Андреев В.К., Лаптев В.А. Корпоративное право современной России: Монография. 2-е. изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2017. С. 73.

законодательством. Важно также оценивать роль третьих лиц в корпоративных отношениях, характеризуя корпоративный конфликт, и основываться на конкретных обстоятельствах[96].

Для того чтобы в полной мере проанализировать специфику и правовую природу корпоративного конфликта, необходимо акцентировать внимание на взаимоотношениях между субъектами корпоративного конфликта. Как правило, к участникам корпоративного конфликта причисляют исключительно лиц, напрямую заинтересованных в получении прибыли в рамках деятельности организации, то есть участников хозяйственных обществ. Наряду с этим, нельзя забывать про других субъектов, которые также могут участвовать в корпоративных конфликтах и иметь свой интерес при их разрешении, выстраивании стабильных отношений друг с другом. Следовательно, например, нельзя исключать из перечня возможных субъектов корпоративных конфликтов менеджеров, инвесторов, органов управления обществом и т.д.

Таким образом, корпоративным конфликтом является конструктивный конфликт, обоснованный спецификой отношений внутри системы корпоративного управления.

В то же время в рамках деятельности корпоративной организации возможно наличие множества оснований для развития широкого спектра конфликтов. Это могут быть межличностные конфликты, разногласия между сотрудниками и организационные конфликты между различными отделами организации, юридические конфликты, обоснованные наличием противостояния между конкретными учредителями общества и иными субъектами, имеющими властные компетенции.

Отметим, что субъектами корпоративных отношений фактически являются субъекты корпоративного управления. Это имеет прикладное значение для последующего анализа структуры участников корпоративного конфликта. Соответственно, следует отметить, что корпоративное управление включает в

---

[96] См.: Шимбарева Е.В. Корпоративные конфликты и контроль: гражданско-правовой аспект: Дисс. … канд. юрид. наук. Ростов н/Д, 2010. С. 27, 65.

себя конкретные взаимоотношения, которые обоснованы также и противоречиями между участниками организации. Противоречия могут возникать между советом директоров, акционерами и другими лицами, которые заинтересованы в том, чтобы грамотно распределить средства компании[97].

Соответственно, субъекты корпоративного конфликта – это не только акционеры компании, совет директоров, но и иные субъекты, например, менеджмент. Интересы таких субъектов неизбежно сталкиваются, поскольку каждый участник корпоративных конфликтов стремится реализовать исключительно свой круг интересов. Более того, необходимо понимать, что нельзя ориентироваться исключительно на кодекс корпоративного управления компании, характеризуя круг участников корпоративных конфликтов. Действие данного кодекса направлено исключительно на публичные корпорации. Соответственно, круг субъектов корпоративных конфликтов не всегда зависит от стратегической миссии конкретной компании. В этом ключе необходимо анализировать круг субъектов индивидуально для каждой компании и корпорации, например, корпоративное управление в ПАО «Газпром», разумеется, имеет свою специфику и соответствующий специфичный круг участников корпоративных отношений и вытекающих из них корпоративных конфликтов[98].

Как обоснованно установлено в доктрине В.К. Андреевым, «орган коммерческой корпорации в пределах предоставленной ему компетенции осуществляет управление предпринимательской деятельностью, отвечая за свои недобросовестные и неразумные действия перед юридическим лицом»[99]. Следовательно, корпоративное управление в каждой организации – это определенный механизм, характеризующий взаимоотношения между конкретными субъектами хозяйственного

---

[97] См.: Вовк Е.В. Правовая квалификация корпоративных конфликтов // Юридический процесс в России: Материалы Всероссийской межвузовской студенческой научно-практической конференции, Нижний Новгород, 23 декабря 2022 г. Нижний Новгород: Российский государственный университет правосудия, 2023. С. 191.

[98] Кодекс корпоративного управления ПАО «Газпром» от 30 июня 2017 г. URL: http://www.gazprom.ru/investors/documents (дата обращения: 1 мая 2025 г.).

[99] Андреев В.К. Правовое устройство хозяйственного общества // Журнал предпринимательского и корпоративного права. 2023. № 4. С. 26.

общества. К таковым относятся руководство организации, органы управления компании, менеджмент.

Корпоративное управление характеризует не только взаимосвязи между отдельными участниками корпоративных конфликтов, возникающих на базе компаний, но и более широкий спектр отношений между внутрифирменными институтами. Речь идет об отношениях между конкретными группами, акционерами, менеджерами, которые обоснованы разработкой стратегии развития корпоративной организации.

В этом направлении отметим второстепенную роль менеджмента и иного персонала компании в разработке базовых бизнес-стратегий. Таких субъектов относят к косвенным интересантам[100]. В то же время руководство именно отечественных компаний диктует свои правила, поэтому базовая бизнес-модель компании на практике не работает. Корпоративные отношения гораздо сложнее, чем формальные взаимосвязи между руководителями компаний и топ-менеджментом. Соответствующие отношения не строятся исключительно на общей стратегии. Соответственно, на практике отделение функционального капитала от капитала собственника невозможно. Корпоративный конфликт и формирование отношений между субъектами конфликта в Российской Федерации имеет свою специфику, которая вытекает из особенностей конкретной конфликтной ситуации, складывающейся между субъектами корпоративного управления.

Для чего необходимо уточнять субъектный состав корпоративного конфликта? Целью классификации является ее прикладной характер, направленный на установление основных участников конфликта, их мотивов и возможные способы, которые они могут предпринять для решения своих задач[101].

Итак, как правило, к субъектам корпоративных конфликтов относится весь спектр субъектов корпоративных отношений, поскольку соответствующие лица

---

[100] См.: Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. СПб.: Питер, 2020. С. 67.

[101] См.: Гутников О.В. Гражданско-правовая ответственность в отношениях, связанных с управлением юридическими лицами: Дисс. ... докт. юрид. наук: 12.00.03. М., 2019. С. 112.

выступают в роли заинтересованных сторон, однако при этом данный спектр ограничивается теми лицами, которые, участвуя в корпоративном конфликте, имеют соответствующий корпоративный интерес, связанный с имущественным предоставлением, а не исключительно получение тех или иных материальных объектов (например, сложно представить, что субъектом корпоративного конфликта является организация, которая требует исключительно возмещения убытков в рамках осуществления одного из видов деятельности должника, никак не вмешиваясь и не влияя на возможности осуществления должником своей деятельности в целом). Тем не менее, сторонами корпоративного конфликта нередко также выступают так называемые иные заинтересованные лица. Таких субъектов называют стейкхолдерами[102].

При анализе конфликта мы рассматриваем, как правило, две стороны, то есть двух субъектов, которые совершают действия, но при этом таких субъектов может быть и больше. В то же время другие субъекты могут иметь достаточно эпизодические роли в рамках конфликта. Это связано со спецификой корпоративного конфликта как социального явления, поскольку в нем участвуют противоборствующие стороны, которые могут привлекать посредника. Соответственно, стороны корпоративного конфликта могут обратиться к поддержке третьих лиц, например, юристов. Как правило, специалисты делают акцент на том, что корпоративное управление характеризует стремление субъектов корпоративных отношений добиться руководящей роли в управлении компанией.

Нельзя забывать, что каждая компания имеет своих потенциальных или реальных контрагентов. Прямые инвесторы компании также выступают в роли конкретных субъектов корпоративных конфликтов. К таковым относятся потенциальные инвесторы, участвующие в торгах. В перспективе они могут вступить с компаниями в долговременный конфликт, если деятельность компании

---

[102] См.: Саидова Ф.Р. Предпосылки корпоративных конфликтов и пути их разрешения // Сборник трудов: Сборник статей. Симферополь: Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, 2022. С. 60.

напрямую затронет их финансовые интересы, и они будут преследовать цели оказания влияния на организацию.

Следует иметь ввиду также иные комитеты и функциональные структуры, функционирующие в рамках структуры управления компанией. Кроме того, в корпоративные конфликты вовлечены различные надзорные и арбитражные органы (третейские суды, прокуратура, антимонопольная служба и т. д.), поскольку результаты их деятельности напрямую влияют на функционирование интересов организации, хотя имущественного предоставления данные органы могут и не требовать, что также доказывает, что корпоративные конфликты, хоть в большинстве своем и связаны с материальными благами, денежными средствами, но также затрагивают и личные неимущественные отношения, выражаемые в рамках права на управление организацией, определения ее целей и задач и т. д.

Участниками корпоративных конфликтов могут быть не только физические лица, но и другие субъекты, которые напрямую с ними связаны, даже их родственники. Нередко в таких отношениях задействованы и субъекты, которые участвуют в какой-либо социальной программе, реализованной компанией, а также лица, которые участвуют в мониторинге относительно наличия корпоративных конфликтов.

Соответственно, такого рода исследования не являются актуальными, если говорить про прикладной характер корпоративных конфликтов в рамках анализа их специфики и фиксации интересов конкретных участников управленческих столкновений. Необходимо особый акцент делать на прямых агентах корпоративного управления[103].

Наличие дискуссии относительно участников корпоративного конфликта свидетельствует о том, что в рамках современной доктрины корпоративного права не выработано единого подхода в отношении необходимой классификации

---

[103] См.: Абрамов В.Ю., Абрамов Ю.В. Корпоративное право: права и обязанности участников хозяйственных обществ: Практическое пособие с судебным комментарием. М.: Юстицинформ, 2021. С. 81.

корпоративных конфликтов и оснований их выделения. Как уже было отмечено, в связи с прикладной значимостью и однозначностью критериев предлагается дифференциация корпоративных конфликтов по субъектному составу с выделением подвидов корпоративных конфликтов, например, с разграничением фидуциарных и нефидуциарных кредиторов, которые участвуют в корпоративном конфликте в качестве заинтересованных, третьих лиц, преследующих соответствующие корпоративные интересы.

Нельзя забывать также про то, что видными субъектами корпоративных конфликтов по определению являются органы управления компанией. В соответствии с авторитетной точкой зрения такого ученого, как Д.И. Дедов, к ключевым субъектам корпоративных правоотношений необходимо относить: акционеров, которые контролируют ключевые пакеты акций; само хозяйственное общество; лица, которые задействованы в управлении обществом, включая менеджеров и директоров; лица, интересы которых были затронуты в рамках корпоративных отношений. Ярким примером являются те же самые кредиторы[104].

В этом аспекте к участникам корпоративного конфликта относятся лица, имеющие определенные обязанности в рамках реализации собственных корпоративных интересов. Соответствующие субъекты могут также быть задействованы в нарушении прав членов корпорации. Наряду с этим, необходимо отметить, что большинство авторов, в том числе В.А. Лаптев, придерживаются обоснованной точки зрения, в соответствии с которой субъекты корпоративных правоотношений и участники корпоративного конфликта могут не совпадать, то есть их необходимо дифференцировать в каждом конкретном случае. Таким образом, многие ученые характеризуют состав участников корпоративного конфликта и отмечают, что участников можно классифицировать относительно

---

[104] См.: Корпоративное право: учебник / Е.Г. Афанасьева, В.Ю. Бакшинскас, Е.П. Губин, Д.И. Дедов и др. 2-е изд. М., 2017. С. 74.

выделения внутренних и внешних субъектов корпоративных конфликтов. На этом в доктрине настаивает О.В. Осипенко[105].

Внутренние участники корпоративных отношений, а соответственно и корпоративных конфликтов, – акционеры, занимающие соответствующие руководящие позиции внутри компании[106].

К внешним участникам корпоративных конфликтов относятся управленцы – это субъекты, которые в определенной мере заинтересованы в разрешении корпоративного конфликта: учредители компании или корпорации; члены организации; определенные структуры корпоративного управления; отдельные субъекты, имеющие определенные управленческие компетенции относительно разрешения прямых конфликтов, например, арбитражные управляющие; также кредиторы, которые могут предъявить свои требования в процессе нарастания корпоративного конфликта[107].

Нельзя забывать и про третьих лиц, которые могут не выступать в роли прямых субъектов соответствующих правоотношений, однако несмотря ни на что, они не управляют определенными процессами внутри компании, их интересы затронуты в рамках соответствующих правоотношений – это кредиторы, которые, по нашему мнению, делятся на фидуциарных и нефидуциарных, и иные субъекты. К ним, как правило, относят субъектов, которые раньше выступали в роли участников органов управления корпорации, то есть публично-правовые образования. В качестве третьих лиц в корпоративных отношениях также могут быть задействованы профессиональные участники рынка ценных бумаг[108].

---

[105] См.: Осипенко О.В. Новые схемы инвестиционных альянсов // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 2. С. 73.

[106] См.: Платунова Т.Л. Сделки по отчуждению долей в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью // Известия Алтайского государственного университета. 2016. № 3 (91). С. 140.

[107] См.: Филиппова С.Ю. Корпоративный конфликт: возможности правового воздействия: Монография / Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, юридический факультет. М.: Российская Академия Правосудия, 2009. С. 45.

[108] См.: Лаптев В.А., Ефименко Н.Н. Корпоративные конфликты: причины возникновения и способы защиты // Lex Russica (Русский закон). 2013. № 3. С. 52-63.

Таким образом, под субъектами корпоративного конфликта или спора стоит понимать участников корпоративных отношений и другие лица, которые руководствуются своими корпоративными интересами в контексте разрешения корпоративного конфликта.

В науке С.Ж. Соловых обоснованно отмечает, что краеугольным вопросом управления в любой организационно-правовой форме корпорации (коммерческие, не коммерческие) является проблема соотношения баланса частных и коллективных интересов, т.е. всех лиц, заинтересованных в деятельности корпорации для достижения целей ее образования[109].

Разберемся подробнее в специфике реализации отношений между субъектами корпоративных конфликтов. Для этого необходимо обратиться к структуре внутренней организации корпорации. Каждая корпорация имеет свою систему органов управления. В данную структуру, как правило, входят высшие органы управления и исполнительные органы. Органы управления организации фиксируют свою волю, так как фактически любая компания является самостоятельным юридическим лицом. В то же время представляется наиболее целесообразным зафиксировать саму коммерческую организацию в качестве полноценного участника корпоративных отношений.

Участники корпорации действительно фиксируют ее волю на общем собрании компании. Тем не менее, сама компания на практике реализует волю отдельных членов организации. В то же время интересы компании и ее членов могут не совпадать, тогда и возникают корпоративные конфликты, поэтому, учитывая, что воля корпорации является индивидуальной, необходимо выделять ее в качестве полноценного участника корпоративных конфликтов, имеющего прерогативы относительно рядовых участников общества. Это подтверждает и Федеральный закон «Об акционерных обществах», где фиксируется, что

---

[109] См. подробнее: Соловых С.Ж. Гарантии частных и коллективных интересов при реализации собственниками, не являющимися членами товарищества в многоквартирном доме, прав на участие в управлении имуществом многоквартирного дома // Семейное и жилищное право. 2022. № 4. С. 46 - 48.

исполнительный орган, а также коллегиальный исполнительный орган должны отвечать за убытки, причиненные обществу в рамках своих действий. Обоснованно отметить, что применяются именно правила делового оборота. Между соответствующими субъектами существуют отношения, обусловленные гражданско-правовыми связями[110].

Нельзя забывать также про побочных участников корпоративных конфликтов, к которым относят таких субъектов, которые реализуют публичные интересы. Такие субъекты, как правило, занимаются правоприменительной деятельностью. В данном случае, говоря о противоречивых взглядах в корпоративном конфликте, автор настоящей работы подразумевает определенные противоборствующие стороны, которые напрямую конфликтуют между собой. Активные действия могут исходить от разных субъектов: от корпорации, ее участников, от управляющих компаний и т. д. Однако при этом нельзя забывать, что сторон может быть больше двух – все зависит от особенностей конфликта, в первую очередь, от состава противоборствующих сторон[111].

Специфика взаимодействия между субъектами корпоративных отношений обусловлена корпоративной действительностью и не всегда подразумевает достижение конфликтующими сторонами определенных целей и задач. Соответственно, корпоративное устройство обусловлено тем, что какой-то из ключевых участников корпоративных отношений в большей мере влияет на положение других участников, закрепляет их права и законные интересы. В этом ключе речь идет о добровольности реализации соответствующих прав и обязанностей[112].

Приведем конкретный пример из судебно-арбитражной практики. Участники коммерческой организации «Спецконтроль» направили встречные

---

[110] См. подробнее: Лаптев В.А., Ефименко Н.Н. Корпоративные конфликты: причины возникновения и способы защиты // Lex Russica (Русский закон). 2013. № 3. С. 52-63.

[111] См.: Акобян А.А. Корпоративные конфликты: причины, виды и способы их разрешения // Рефлексия. 2024. № 1. С. 34.

[112] См.: Хохлов В.А. О восстановлении корпоративного контроля // Журнал предпринимательского и корпоративного права. 2016. № 4. С. 11.

иски в арбитражный суд об исключении друг друга из состава участников общества. (ФИО4) обратился в суд с иском об исключении второго участника общества (ФИО3), указывая, что ее действия грубо нарушали интересы общества, парализовали деятельность предприятия и нанесли ему существенный ущерб, поскольку было зафиксировано негативное отношение участника общества к своим обязанностям. Суд установил, что ФИО3, будучи директором общества, совершала действия вопреки интересам общества: препятствовала доступу второго участника к управлению делами общества, увольняла работников, скрывала сведения о деятельности общества и отчуждала имущество общества себе по заниженной цене. Поведение ФИО3 фактически заблокировало нормальную деятельность общества, сделало невозможной или существенно затруднило принятие управленческих решений и реализацию интересов общества, что опосредует то, что участник не действует в интересах общества и не ведет себя добросовестно и разумно[113]. Другие же участники вправе требовать исключения соответствующего субъекта из участников общества, что обосновано ст. 10 Федерального закона от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Нельзя забывать, что параллельно в компании может существовать и разгораться сразу несколько корпоративных конфликтов. Отдельные субъекты могут участвовать исключительно в одном конфликте или же одновременно в нескольких. Центральными сторонами конфликта являются противоборствующие стороны, поэтому, если одна из сторон выходит из конфликта, конфликт прекращается сам собой. Кроме того, такую сторону может заменить другой субъект, тогда состав участников конфликта меняется, меняется и сама специфика корпоративного конфликта. Примечательно, что на практике интересы субъектов корпоративных правоотношений часто противоречат друг другу, поэтому такие субъекты сталкиваются в рамках корпоративного конфликта. Необходимо в полной мере признать обоснованность суждения о том, чтобы разрешить

[113] См.: постановление Пятнадцатого арбитражного суда апелляционной инстанции от 25 мая 2022 г. 15АП-7077/2022 // СПС «Консультант Плюс».

корпоративные конфликты, необходимо соблюдать баланс интересов субъектов корпоративных правоотношений[114].

Наряду с этим, баланс интересов на практике может быть и мнимым, поскольку принцип добросовестности при построении корпоративных отношений, который презюмируется, в правоприменительном процессе может и отсутствовать. О проблематике и необходимости урегулирования конфликтов, обеспечения баланса интересов участников корпоративных отношений пишет А.В. Габов в своей научной статье, в которой он обоснованно считает, что главной причиной является: «Неверное, а часто просто противоречащее здравому смыслу регулирования конфликтов интересов, прежде всего, миноритарны и мажоритарных акционеров»[115]. Существуют аспекты соответствующих отношений, которые нельзя регулировать на нормативном уровне, к которым относятся этико-философские категории, в том числе и принцип добросовестности, определение которого в большинстве случаев определяется правоприменительной практикой, исходя из конкретных обстоятельств дела. Соответственно, для того чтобы охарактеризовать баланс интересов субъектов корпоративного конфликта, необходимо выявить особенности реализации принципа добросовестности. Таким образом, соответствующий принцип на практике включает в себя определенные директивы реализации субъектами корпоративных отношений своих прав и обязанностей.

Наряду с этим, указанный принцип конкретизирует механизмы разрешения корпоративных конфликтов в рамках уточнения интересов соответствующих субъектов. Полагаем, что принцип добросовестности должен реализовываться во всех активных действиях субъектов корпоративных конфликтов. Коммерческая организация обязана исполнять требования закона и опираться на нормы устава.

---

[114] См.: Воробьева В.А. Проблема легальной дефиниции понятия «корпоративный конфликт» // Развитие территорий. 2019. № 4(18). С. 25.

[115] Габов А.В., Молотников А.Е. Корпоративный шантаж как правовое явление // Журнал российского права. 2008. № 6(138). С. 49.

Соответственно, участники корпоративной организации должны быть осведомлены относительно проведения общего собрания участников[116].

Субъекты могут иметь дополнительные обязанности в контексте реализации своих компетенций при соблюдении норм и актов рекомендательного характера. В этом контексте коммерческая организация стремится соблюдать даже акты рекомендательного характера для того, чтобы не навредить своей репутации. Соответствующая внутренняя документация и уставы должны соответствовать принципу добросовестности в силу того, что принцип добросовестности в корпоративном праве позволяет выстроить взаимосвязи между субъектами корпоративных правоотношений таким образом, чтобы все обозначенные субъекты смогли реализовывать свои ключевые права и обязанности при конкретизации способов реализации соответствующих прав и обязанностей в рамках реализации охранительной функции принципа добросовестности.

Соответствующий принцип также содержит определенные ограничения, которое могут распространяться, например, на субсидиарную ответственность субъектов при банкротстве организации. Таким образом, разумеется, реализация механизма деятельности юридического лица не должна препятствовать осуществлению кредиторами своих правомочий относительно получения причитающейся им суммы при реализации процедуры банкротства коммерческой организации.

Можно сделать вывод, что субъектами корпоративного конфликта выступают исключительно лица, обладающие определенной правосубъектностью. Соответствующий субъект должен напрямую действовать в рамках «разгорающегося» конфликта. В этом ключе он должен иметь собственные

---

[116] См.: Лубенец В.В. Корпоративный конфликт как вид юридического конфликта: понятие и причины возникновения // Вопросы студенческой науки. 2021. № 2(54). С. 70.

интересы, которые реализуются им в рамках конфликта. Таким образом, субъекты правоотношений несут ответственность за свои деяния[117].

Обратим внимание на то обстоятельство, что корпорации располагают специфическими механизмами управления, основой которых служат институты, созданные участниками. К числу таких институтов относятся общее собрание акционеров и исполнительные органы – управляющие, ведающие делами предприятия и представляющие его интересы на внешнем рынке. Принятые решения этими органами иллюстрируют не только личную волю каждого участника, но и волю самой корпорации, которая, став юридическим лицом, функционирует в качестве самостоятельного правового субъекта. Важным аспектом выступает то, что именно корпорация, а не ее управляющие органы, наделена правами и обязанностями. Кроме того, решения общего собрания отражают корпоративную волю.

Проблема автономии воли корпорации в отношении ее участников занимает центральное положение в рамках корпоративных правоотношений. Корпорация формирует общий интерес, который может значительно отличаться от личных интересов отдельных участников. Образование единой воли делает корпорацию автономной, независимой от воли членов коллектива. Слияние участников в рамках организации создает новый субъект гражданских прав и обязательств, который выступает как во взаимодействиях с внешней средой, так и во внутренних отношениях, охватывающих взаимодействие между участниками. При исследовании правовых отношений между управленцами и участниками необходимо выделить корпорацию как самостоятельный субъект, представляющий ее управляющие органы.

Корпоративные конфликты включают в себя как саму корпорацию, так и ее руководство в качестве основных участников. Представители организации, в том числе члены исполнительных структур, выступают в роли управляющих и независимых участников, обладающих собственными экономическими

---

[117] См.: Хохлов В.А. О восстановлении корпоративного контроля // Журнал предпринимательского и корпоративного права. 2016. № 4. С. 10.

интересами. В соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» ответственность за убытки, причиненные акционерному обществу (далее – АО), возлагаются на единоличный исполнительный орган и членов коллегиального исполнительного органа в случае их вины. В данном контексте принимаются во внимание деловые обычаи и прочие обстоятельства, что подчеркивает гражданско-правовую природу взаимодействия между управляющими и АО, представленным высшим органом, – общим собранием акционеров.

Обозначенная правовая норма вытекает из особенностей гражданско-правовых отношений. Участники общего собрания акционеров вправе передавать часть полномочий исполнительного органа третьим лицам в соответствии с договором, что служит подтверждением их независимости. Позиция управляющих не совпадает с позицией органов юридического лица. С одной стороны, они действуют от имени корпорации, с другой – их положение в управленческой структуре не соответствует статусу управляющего органа. Они несут ответственность за оперативное управление и осуществление прав юридического лица, однако, действуя в интересах участников и самой организации, выступают в роли третьих лиц, что позволяет им активно участвовать в корпоративных спорах.

В литературе встречается мнение о наличии правоотношений и между членами корпорации. Однако следует учесть, что такие отношения и складывающиеся связи, являясь внутриорганизационными, не всегда являются корпоративными. Отношения между большинством и меньшинством членов на общем собрании представляет собой один из видов корпоративных отношений непосредственно между членами корпорации. В доктрине указывается на необходимость комплексного урегулирования на законодательном уровне проблем, возникающих в

связи с дисбалансом требований к единоличному исполнительному органу и дестабилизированным механизмом привлечения его к ответственности[118].

Наряду с этим, ключевая роль в корпоративных правоотношениях и, соответственно, корпоративных конфликтах принадлежит участникам и управляющим. Она вытекает из того, что первые осуществили безвозвратные инвестиции, предоставив компании на наиболее выгодных условиях значительную часть необходимого ей капитала, принимая на себя наибольшие по сравнению со всеми остальными участниками корпоративных отношений риски, а от деятельности последних зависит то, как этот капитал будет в конечном счете использован.

Помимо непосредственно основных субъектов корпоративных конфликтов, которые были определены ранее, участниками корпоративных конфликтов в широком смысле могут быть и другие лица, а именно: лица, отстаивающие в конфликте публичные интересы; лица, реализующие в рамках конфликта профессиональные интересы (регистратор, депозитарий и др.); кредиторы (в том числе владельцы корпоративных облигаций); партнеры компании (регулярные покупатели ее продукции, поставщики и пр.); органы власти. Отнюдь не все участники конфликта в широком смысле являются теми лицами, которые находятся в непосредственном противоборстве в рамках конфликтной ситуации в корпорации. Противоборствующими сторонами можно назвать тех участников конфликта, которые непосредственно совершают активные действия друг против друга. Подобные действия могут совершаться между: участниками корпорации, корпорацией и участниками, корпорацией и управляющими, участниками корпорации и управляющими.

В соответствии с действующим законодательством, безусловно, участниками корпоративного конфликта могут выступать как физические, так и юридические лица. Однако не все из перечисленных участников обладают

---

[118] См.: Крылов В.Г., Суховская А.А. О некоторых проблемах правового регулирования гражданско-правовой ответственности единоличного исполнительного органа юридического лица в России // Гражданское право. 2025. № 2. С. 36.

статусом субъектов корпоративного правоотношения. Например, регистраторы и уполномоченные органы могут участвовать в конфликте, но не являются его непосредственными участниками. В свою очередь, бывшие участники АО могут участвовать как в корпоративном конфликте, так и обладать корпоративными правами. Согласно п. 1 ст. 2 ГК РФ корпоративные отношения охватывают участие в управлении корпоративными организациями.

Характер конфликтов в корпоративной среде зависит от субъектного состава корпоративных правоотношений. Первая группа включает людей, отвечающих за управление и работу корпорации: участники (члены), избранные члены единоличного исполнительного органа, коллективные управленцы, управляющие организации, а также основное общество. В эту категорию входят также сторонние лица, способные воздействовать на управление корпорацией, например, кредиторы, которых, по нашему мнению, необходимо подразделять на фидуциарных и нефидуциарных по направленности корпоративного интереса, а также залогодержатели корпоративных прав. Вторая категория участников охватывает лиц, потенциально вовлеченных в конфликтные ситуации, но не принимающих участия в управлении. В эту группу входят бывшие участники корпорации и ее органов управления, супруги (или бывшие супруги), наследники покойных участников (включая государственные органы), а также государственные регуляторы и участники рынка ценных бумаг, требования которых при этом напрямую связаны с возможностью существования организации, осуществлением ей своей деятельности.

Таким образом, анализируя корпоративный конфликт, в первую очередь представляется целесообразным сравнить устоявшиеся точки зрения, но мы при этом сталкиваемся с наличием множества противоречащих друг другу классификаций корпоративного конфликта как правового явления. Наряду с этим, нельзя отождествлять корпоративный конфликт с социальным конфликтом, даже если субъектами соответствующего противостояния являются отдельные

учредители компании и конфликты затрагивают другие стороны отношений[119]. Для того чтобы дать корректную оценку корпоративному конфликту, важно выработать не только подходящий терминологический аппарат, но и четкую классификацию данного понятия, чтобы избежать расширительного толкования обозначенного явления. Именно разработка обоснованной классификации правовых конфликтов позволит на практике предотвратить многие конфликты и урегулировать их отрицательные последствия[120].

Автор настоящего диссертационного исследования обозначил оптимальную формулировку корпоративного конфликта, которая характеризует взаимодействие противоборствующих субъектов, относящихся к участникам корпоративных отношений, а также третьих лиц. Соответствующие столкновения в процессе влекут за собой нарушение тех или иных корпоративных норм и затрагивают интересы отдельных субъектов[121].

Наряду с этим, к участникам корпоративного конфликта относятся и субъекты, которые ранее участвовали в корпоративном управлении и имеют родственные связи с актуальными участниками корпорации, в том числе их наследники, а также публичные образования, государственные органы.

Таким образом, видится необходимым дифференцировать прямых участников корпоративного конфликта и субъектов, в определенной мере вовлеченных в корпоративный конфликт в качестве третьих лиц, субъектов корпоративных отношений, к которым относятся учредители, члены органов управления, кредиторы, которые могут быть фидуциарными и нефидуциарными, и т. д.

Определено, что любой корпоративный конфликт обоснован наличием так называемого столкновения интересов, которые могут быть связаны как с конкретным имущественными предоставлением в рамках управления

---

[119] См.: Коваленко Е.И. Добросовестность и разумность как факторы снижения риска возникновения корпоративного конфликта // Безопасность бизнеса. 2014. № 2. С. 18.
[120] См.: Сырцова Ю.А. Понятие и содержание корпоративного конфликта // Оригинальные исследования. Т. 13. 2023. № 2. С. 198.
[121] См.: Коваленко Е.И. Указ. соч. С. 19.

организации, так и направленных на нематериальные отношения, связанные исключительно с вопросами управления организацией, ее функционированием и т.д.. Полагаем, что предложенный подход позволит углубить в перспективе исследования в сфере дифференциации корпоративных конфликтов как таковых.

§ 3. Стадии корпоративного конфликта. Выход из корпоративного конфликта

Соотношение корпоративных конфликтов и социальных можно анализировать в контексте их взаимного влияния и синергетического единства. Корпоративный конфликт обычно относится к спорам и противоречиям внутри компании или предприятия, в то время как социальный конфликт охватывает более широкую сферу взаимодействия в обществе. Следует обозначить, что корпоративный и социальный конфликты в определенной мере взаимосвязаны[122].

Корпоративный конфликт внутри компании затрагивает большие группы людей, участников, например, работников, потребителей, поставщиков, местные сообщества. В том случае, когда последствия корпоративного конфликта распространяются на широкий круг лиц, которые имеют противоречия с участниками корпоративного конфликта, хотя сами таковыми не являются, поскольку не претендуют на управление организацией, не преследуют корпоративных интересов, корпоративный конфликт становится основанием для возникновения социальных конфликтов, ярким примером которых может являться забастовка работников, вызванная невыплатой им заработной платы вследствие корпоративного конфликта между учредителями организации.

При разрешении конфликтов, как социальных, так и корпоративных, необходимо учитывать корпоративную и социальную ответственность, выстраивать прозрачные коммуникации с обществом и внедрять эффективные механизмы урегулирования внутренних споров.

---

[122] См.: Харитонова Ю.С. Правовое значение фиксации интеллектуального права с помощью технологии распределенных реестров // Право и экономика. 2018. № 1. С. 20.

Социальный и корпоративный конфликты имеют схожие этапы развития, поскольку оба типа конфликтов связаны с взаимодействием сторон, которые имеют разнонаправленные интересы.

Стоит выделить ключевые стадии этих конфликтов, а также охарактеризовать их общие черты:

1. Латентная стадия. В рамках социального конфликта на этой стадии возникают предпосылки конфликта, такие как неравенство, дискриминация, несправедливое распределение ресурсов или нарушение прав определенных социальных групп. Корпоративный конфликт подразумевает напряжение между работниками и подразделениями или между руководством и персоналом, которые связаны с осуществлением организации своей деятельности, мерами по е управлению.

2. Следующая стадия – эскалации подразумевает динамическое развитие конфликта. Социальный конфликт в данном ключе характеризуется тем, что участники осознают свои противоречия, начинают открыто выражать свое неудовлетворение, что может проявляться через митинги, протесты или другие формы коллективных действий. Корпоративный конфликт подразумевает то, что в рамках данной стадии стороны начинают высказывать свои претензии, открыто заявлять о проблемах и направлять коллективные обращения.

3. Стадия кризиса подразумевает, что стороны в рамках социального конфликта предпринимают определенные действия, такие как забастовки и столкновения с руководством компании. Корпоративный конфликт в этом ключе характеризуется возможностью совершения определенных управленческих действий, таких как увольнения, начало судебного разбирательства, совершение сделок, причиняющих вред организации.

Стадия разрешения конфликта в рамках анализа социального конфликта предполагает разрешение конфликтной ситуации через переговоры, реформы, законодательные инициативы сторон. В свою очередь, корпоративный конфликт в рамках данной стадии характеризуется тем, что руководство и работники могут прийти к соглашению через переговоры, медиацию или вмешательство внешних

экспертов, например, улучшение условий труда, повышение зарплаты или изменение управления.

Последствия конфликта характеризуются тем, что итоги столкновений могут иметь как положительный, так и отрицательный характер. Для социального конфликта это могут быть изменение социальных норм, улучшение правового регулирования или усиление социального разделения, разрушение социальных институтов и т. д. Для корпоративного конфликта характерно то, что столкновение может привести как к улучшению корпоративной культуры, так и к ее разрушению, подорвать репутацию компании, а также снизить продуктивность работников. Нередко корпоративный конфликт сопровождается финансовыми потерями.

Итак, социальный и корпоративный конфликты имеют как общие черты, так и различия. К общим аспектам относится то, что оба типа конфликтов имеют схожую природу, так как они обоснованы противоречиями интересов, целей и ценностей разных субъектов отношений, подразумевают борьбу за определенные ресурсы, которые в конкретный момент времени ограничены.

Наряду с этим, данные типы конфликтов имеют различный субъектный состав. Социальные конфликты включают взаимодействие между различными социальными группами, классами, этносами или политическими движениями, которые не осложнены таким элементом, как корпоративные интересы их участников. Корпоративные конфликты имеют меньший субъектный состав, о чем было сказано ранее, а также иные цели.

Таким образом, можно прийти к выводу относительно того, что социальный и корпоративный конфликты имеют много схожих черт на уровне причин, стадий развития, методов разрешения. Однако их масштаб весьма различается. Социальные конфликты чаще затрагивает общество в целом, тогда как корпоративные конфликты ограничены рамками деятельности компании. Тем не менее, корпоративный конфликт может перерасти в социальный, если проблемы внутри организации начинают влиять на общество или привлекают внимание общественности.

Для того чтобы разработать оптимальные мероприятия и процедуры в рамках необходимости разрешения корпоративных конфликтов и предотвращения их нарастания, представляется целесообразным проанализировать сущность и направленность корпоративного конфликта, зафиксировать его субъектный состав, наличие сторон, которые могут быть вовлечены в спор, зафиксировать стадии конфликта, возможные альтернативные пути разрешения спора и при возможности разработать мероприятия по предупреждению аналогичных корпоративных конфликтов в компании.

На данный момент наиболее актуальная классификация стадий корпоративного конфликта выделяет следующие характерные этапы:

1) фиксация конфликта интересов;

2) разрешение конфликтной ситуации посредством досудебных мер урегулирования корпоративных конфликтов;

3) непосредственное корпоративное столкновение.

Субъектами корпоративного конфликта являются участники корпоративных отношений. Как уже неоднократно отмечалось, это заинтересованные субъекты, которые играют определенную роль в разрешении конфликтного процесса[123].

В российской правовой науке также существует ряд подходов к определению стадий корпоративного конфликта. Многие отечественные исследователи рассматривают корпоративные конфликты через призму динамики причин возникновения и способов разрешения. Рассмотрим два варианта стадий корпоративного конфликта, предложенных российскими учеными.

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов, отечественные специалисты в области конфликтологии, выделяют следующие стадии корпоративного конфликта:

1. Возникновение конфликта. В рамках данной стадии формируются объективные и субъективные предпосылки конфликта, выявляются его основные причины, что подразумевает нарушение баланса интересов внутри компании,

---

[123] Например, см.: Eric M. Runesson, Marie-Laurence Guy (2007). Mediating Corporate Governance Conflicts and Disputes. Global Corporate Governance Forum Focus 4. International Finance Corporation. Washingtonю ES&G Knowledge & Learning (CEGKL).

несогласие с управленческими решениями, неэффективную коммуникацию между сотрудниками и иными субъектами корпоративных отношений. В рамках данной стадии конфликт еще не осознан субъектами, но напряжение уже начинает нарастать[124].

2. Стадия осознания конфликта подразумевает то, что стороны осознают существенные противоречия и начинают формулировать свои претензии. В этой фазе конфликт переходит из скрытой формы в открытую, что выражается в недовольстве и разногласиях.

3. Стадия открытого противостояния в рамках корпоративного конфликта подразумевает достижение пика, когда стороны активно отстаивают свои интересы, что может проявиться в виде споров, критики, отказа от выполнения обязанностей и даже забастовок. Обратим внимание, что эмоциональная напряженность на этой стадии максимальна, без участия руководства или посредников конфликт может привести к серьезным потерям для компании.

4. Стадия разрешения конфликта подразумевает то, что стороны приходят к соглашению через переговоры, компромисс или вмешательство третьей стороны, например, руководства компании, профсоюзов или медиатора. В рамках данной стадии важно устранить причины конфликта и восстановить рабочие отношения.

5. Такая стадия, как последствия конфликта, характеризует период, когда оцениваются результаты конфликта. Они могут быть как положительными, то есть подразумевать улучшение условий труда, повышение эффективности управления, так и отрицательными. К отрицательным последствиям относится снижение производительности, ухудшение морального климата.

Стадии корпоративного конфликта включают в себя процесс управления конфликтами. При этом следует сделать оговорку о том, что в тот момент, когда корпоративный конфликт становится предметом судебного разбирательства, он трансформируется в категорию корпоративного спора, разрешение которого даже

---

[124] См.: Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 118.

в рамках примирительных процедур, заключения мирового соглашения не всегда означает одновременное прекращение спора и конфликта, поскольку конфликт в организации даже после вынесения соответствующего решения, определения может продолжать существовать.

В зависимости от противостояния участников конфликта существуют следующие стадии:

1. Латентная, которая имеет подготовительный характер. На данной стадии конфликт находится в скрытой форме, причины конфликта еще не осознаны участниками. Среди причин могут быть организационные проблемы, неравномерное распределение ресурсов, недостаток коммуникации.

2. Стадия напряжения, в свою очередь, характеризует наличие противоречий, недовольство. Противоречия возникают между субъектами корпоративного конфликта. Стадия эскалации подразумевает то, что стороны переходят к активным действиям. Они могут отказываться выполнять обязанности, направлять коллективные иски в суд. Компания, как правило, терпит финансовые и репутационные риски.

3. Стадия урегулирования подразумевает то, что стороны переходят к переговорам, разрабатывают компромиссные решения, привлекают третьи стороны для снижения напряженности, например, медиатора. Важно, чтобы на этой стадии соблюдался баланс интересов сторон.

4. Стадия стабилизации корпоративного конфликта подразумевает то, что после разрешения конфликта организация возвращается к нормальной работе. Руководство внедряет изменения, направленные на предотвращение подобных ситуаций. В будущем превентивные действия должны быть применены с учетом специфики и характера деятельности организации, потенциальных источников разногласий. Эти действия помогают минимизировать вероятность возникновения конфликтных ситуаций и способствуют созданию прочной основы для взаимодействия сторон. В данном случае акцент делается на юридических, организационных и переговорных механизмах, таких как заключение корпоративного договора, выбор медиатора или переговорщика.

В рамках рассмотрения данной темы диссертационного исследования необходимо сказать о том, что корпоративный договор и предварительное соглашение между участниками организации регулируют их права и обязанности, порядок взаимодействия. Заранее подписанный и заключенный корпоративный договор выполняет несколько важных функций. Так, он позволяет устранить неопределенность в отношениях участников, закрепляет ключевые правила, права и обязанности сторон, что может снизить вероятность разногласий[125]. Он может также включать положения о распределении прибыли, порядке голосования, процедуре принятия решений и разрешения спорных ситуаций. Прописанные механизмы разрешения разногласий в рамках корпоративного конфликта подразумевают то, что в договоре заранее указываются механизмы регулирования конфликтов, например, порядок привлечения медиатора или арбитражного суда в случае спора[126].

Современное правовое регулирование прямо указывает на возможность участников хозяйственных обществ и иных заинтересованных лиц заключать корпоративные договоры[127].

Превентивная роль корпоративного договора подразумевает то, что регулируется порядок выхода участников из организации, обеспечивается защита интересов миноритарных акционеров, а также конкретизируются действия в случае форс-мажорных обстоятельств. В доктрине существует и компромиссная позиция, заключающаяся в том, что право на защиту, являясь одним из правомочий субъективного гражданского права, приобретает самостоятельность в

---

[125] См.: Хохлова М.И. Корпоративный договор как средство разрешения корпоративных конфликтов // Вестник науки. 2023. Т. 3, № 6(63). С. 562.

[126] См.: Корякин А.А. Управление корпоративными конфликтами // Конкурентоспособность территорий: Материалы XXI Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов: В 8 ч. Екатеринбург, 23-27 апреля 2018 г. / Ответственные за выпуск Я.П. Силин, Е.Б. Дворядкина. Ч. 2. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2018. С. 129.

[127] См. подробнее: Ефимов А.В. Применение норм о предпринимательских обязательствах к отношениям, возникающим из корпоративных договоров // Актуальные проблемы российского права. 2020. № 2. С. 94 - 104.

момент нарушения или оспаривания основного субъективного права[128]. Таким образом, право на защиту можно рассматривать как производное субъективное право.

В.Г. Крылов обоснованно указывает, что сегодня можно смело утверждать, что в России корпоративный договор является одним из наиболее востребованных правовых инструментов при оформлении инвестиционных проектов и совершении масштабных сделок[129]. Корпоративный договор позволяет снизить динамику неконструктивного поведения сторон. Обозначенный в ст. 67.2 ГК РФ корпоративный договор, который также именуется в законе как договор об осуществлении прав участников общества с ограниченной ответственностью или акционерное соглашение[130]. Яркий пример применения корпоративного договора связан со случаями, когда в компании возникают споры о распределении дивидендов; заранее прописанные в договоре правила помогают урегулировать конфликт, например, при пропорциональном распределении долей. «Двойственная сущность соглашения корпоративного толка сопровождается определенными правовыми проблемами, связанными с неоднозначным статусом рассматриваемого института в отечественном законодательстве». Одним из средств минимизации рисков возникновения корпоративного конфликта выступает корпоративный договор[131]. «Действительно, в ходе реформы законодательства, регулирующего предпринимательские и коммерческие отношения, появились правила о нескольких новых специальных договорных предпринимательских конструкциях. Договорные конструкции позволяют определять типовые условия, включаемые в содержание договоров, устанавливать общие правила договорного сотрудничества сторон в будущем»[132]. А.В.

---

[128] См.: Сулейменов М. К. Избранные труды по гражданскому праву / Науч. ред. В. С. Ем. М., 2006. С. 148.

[129] См. подробнее: Крылов В.Г. Перспективы развития корпоративного договора в России // Гражданское право. 2018. № 6. С. 14 - 17.

[130] См. подробнее: Ситдикова Л.Б. Корпоративный договор как способ осуществления прав участников корпоративных отношений // Юрист. 2024. № 3. С. 2 - 7.

[131] См. подробнее: Русских Л.В. Сущность и содержание корпоративного договора в корпоративных правоотношениях // Право и экономика. 2024. № 12. С. 30 - 35.

[132] Levushkin A.N., Golysheva A.V. Межотраслевой подход к правовому регулированию корпоративных конфликтов в современной России: теория и практика применения. /

Габов также убежден в том, что данный тип соглашений на текущий период «максимально свободен в отношении его условий»[133].

«Все участники гражданского оборота хотят работать с надежными и добросовестными контрагентами, будь то юридические лица или индивидуальные предприниматели, которые выполнят все принятые обязательства в точном соответствии с договором: поставят качественную продукцию в сроки, установленные договором; оплатят все точно и в срок; выполнят гарантийные обязательства и т.п.»[134].

Предупредить возникновение корпоративного конфликта на ранних стадиях возможно при условии, если организация разрабатывает соответствующие мероприятия, которые позволят обеспечить внедрение особых положений, регламентирующих применение соответствующих мер по охране интересов конкретных субъектов корпоративных отношений. Такие меры позволят урегулировать корпоративный конфликт на ранней стадии нарастания столкновений между отдельными субъектами. Разрешение конфликтной ситуации подразумевает то, что в качестве полноправных субъектов, которые способствуют разрешению конфликта, действуют компетентные органы и учредители. Они принимают ключевые управленческие решения в рамках разрешения конфликта, их решения являются обязательными для других субъектов корпоративных отношений, поскольку они опираются на актуальное корпоративное законодательство.

Соответственно, характеризуя судебные и внесудебные механизмы разрешения корпоративных конфликтов, нельзя опираться исключительно на доктринальный анализ концепции корпоративного конфликта в контексте

Intersectoral approach to the legal regulation of corporate conflicts in modern Russia: theory and practice of application // E3S Web of Conferences. Volume 210 (2020). Pp. 9. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021013019.

[133] Габов А.В., Гутников О.В., Доронина Н.Г. Юридические лица в российском гражданском праве: монография: В 3 т. Том 1. Общие положения о юридических лицах. М.: ИЗиСП; ИНФРА-М, 2015.

[134] Левушкин А.Н., Морозов С.Ю. Проверка контрагента перед заключением договора как непоименованный способ обеспечения исполнения предпринимательских обязательств // Юрист. 2021. № 7. С. 38.

изучения средств разрешения таких конфликтов. В первую очередь, необходимо подчеркнуть, что любые корпоративные конфликты на практике могут быть разрешены при комплексном применении как альтернативных, так и внутрикорпоративных и даже судебных методов урегулирования[135].

Например, одним из самых распространенных методов урегулирования корпоративных конфликтов является исключение участника из числа субъектов соответствующей корпоративной организации. В доктрине отмечается уникальная роль механизма исключения среди корпоративных требований и способов разрешения конфликтов, обеспечиваемого статутной процедурой и широко применяемого на практике[136].

Фактически это комплексная, управленческо-правовая мера, которая имеет ключевое значение для изменения корпоративных отношений в силу того, что она имеет особую специфику, выступая в роли:

1) механизма защиты интересов корпорации;

2) особого метода, который фиксирует меру юридической ответственности;

3) способа прекращения корпоративного конфликта.

Примечательным правовым механизмом разрешения корпоративного конфликта является такая мера, как восстановление корпоративного контроля, подразумевающая установление определенных требований. Указанный способ защиты гражданских прав, исходя из законодательной формулировки, применяется для возврата доли в уставном капитале коммерческой корпорации участнику, у которого она была изъята помимо его воли[137]. Убеждены, что именно данная мера позволяет восстановить нарушенные корпоративные интересы.

---

[135] Подробнее см.: Eric M. Runesson, Marie-Laurence Guy (2007). Mediating Corporate Governance Conflicts and Disputes. Global Corporate Governance Forum Focus 4. International Finance Corporation. Washingtonю ES&G Knowledge & Learning (CEGKL).

[136] См. подробнее: Никольский Д.А. Исключение участника как способ принудительного расторжения корпоративной сделки // Актуальные проблемы российского права. 2025. № 4. С. 84 - 98.

[137] См. подробнее: Камин А.В. Восстановление корпоративного контроля как гарантия надлежащей процедуры осуществления корпоративных прав // Журнал предпринимательского и корпоративного права. 2022. № 4. С. 22 - 25.

Например, некоторые сделки в рамках корпоративных отношений признаются недействительными. Соответственно, определенные доли, принадлежащие участникам корпоративных отношений, могут быть возвращены своим первоначальным владельцам. Недействительными могут быть признаны также решения собрания и других органов управления организации. Наряду с этим, установление корпоративного контроля является довольно популярным способом урегулирования корпоративного конфликта в силу того, что на практике он используется, чтобы предотвратить недобросовестное распоряжение своими долями со стороны участников корпоративной организации[138].

Также следует выделить корпоративные мероприятия, которые играют превентивную роль в рамках урегулирования корпоративных конфликтов. Речь идет об управленческих мероприятиях, таких как общие мероприятия и мероприятия цифрового формата. К общим мероприятиям обычно относят разработку локальной документации, в том числе конкретизацию определенных положений учредительных документов, четкую фиксацию компетенций исполнительных органов организации, а также других коллегиальных органов, выполняющих управленческую роль. Разработка отдельных программ, внедрение цифровых технологий в рамках урегулирования, предупреждения корпоративных конфликтов направлены на защиту интересов отдельных субъектов корпоративных отношений. Таким образом, деятельность корпорации становится более открытой.

В доктрине В.Г. Крылов отмечает, что в «современном российском законодательстве нет норм, прямо указывающих на путь поиска ответов на эти и многие другие вопросы»[139]. Отметим, что ключевым механизмом урегулирования корпоративных столкновений можно назвать также совершенствование норм арбитражного законодательства в контексте конкретизации процедуры судебного рас-

---

[138] См.: Фатхутдинов Р. С. Уступка доли в уставном капитале ООО: теория и практика. М., 2009. С. 45

[139] Крылов В.Г. О некоторых проблемах правового регулирования товариществ собственников недвижимости в Российской Федерации // Гражданское право. 2024. № 2. С. 28.

смотрения корпоративных конфликтов. В этом ключе речь идет о конкретизации способов защиты права, поэтому перспективным направлением реформирования корпоративного законодательства является закрепление процесса защиты субъектов и их прав в корпоративных конфликтах посредством четкой фиксации процедуры такой защиты нарушенных прав соответствующих субъектов.

Итак, для того чтобы защита корпоративных прав строилась наиболее обоснованно и эффективно, в первую очередь, целесообразно зафиксировать определенные способы защиты, а также конкретизировать ее формы. Наряду с этим, чаще всего субъекты корпоративных конфликтов в силу наличия определенных коллизий, норм корпоративного законодательства прибегают к судебным способам защиты корпоративных отношений, поэтому необходимо четко закрепить соответствующие материально-правовые требования, ориентируясь на актуальные механизмы защиты своих прав, закрепленные в законодательстве.

Разрешение конфликта подразумевает правовой процесс урегулирования отношений между отдельными субъектами корпоративного конфликта.

Таким образом, особенно острой является проблема формирования механизмов корпоративного управления, которая способствовала бы снижению количества и характера последствий, возникающих и уже возникших корпоративных конфликтов. В этом ключе можно выделить сразу несколько направлений профилактической работы в сфере правового регулирования:

- аудит корпоративных отношений, проводимый специалистами в сфере урегулирования корпоративных конфликтов и позволяющий выделить наиболее проблемные вопросы управления взаимодействиями субъектов корпоративных конфликтов;
- работа с актуальной документацией компании, а также с нормами корпоративной этики, требующая особого внимания от органов управления предприятия;

- разработка руководством компании кодекса корпоративного поведения в случае нарастания корпоративных конфликтов, который конкретизирует специфику отношений между учредителями;
- появление в компании должности корпоративного секретаря в отдельных случаях способствует урегулированию корпоративных конфликтов с инвесторами, поскольку он налаживает взаимодействие с ними и при необходимости сглаживает конфликтные ситуации[140].

На данный момент в процессе реформирования корпоративного законодательства введение новых механизмов регулирования корпоративных конфликтов в контексте систематизации существующих организационно-правовых форм юридических лиц является наиболее обоснованным. Тем не менее, реформирование законодательства в полной мере не повлияет на локальные проявления внутриорганизационных конфликтов. Дело в том, что интересы отдельных групп субъектов корпоративных конфликтов всегда будут дифференцированными в силу развития рыночной экономики, цифровизации экономического оборота. Соответственно, компании должны на локальном уровне разрабатывать механизмы, позволяющие противостоять конфликту, разрешать его.

В конечном счете внутрикорпоративный конфликт – это противоречие в отношениях, которое нарастает между отдельными членами коллектива. Внутрикорпоративные конфликты отражаются на работе не только мелких, но и крупных компаний. Конфликты между менеджментом и учредителями могут привести к весьма плачевным последствиям, вплоть до закрытия организации[141].

«Лицо, уполномоченное выступать от имени юридического лица, должно по требованию юридического лица, его участников возместить убытки его учредите-

---

[140] См.: Агеев А.Б. Создание современной системы корпоративного управления в акционерных обществах: вопросы теории и практики: Монография. М.: Волтерс Клувер, 2010. С. 74.

[141] См.: Корякин, А.А. Управление корпоративными конфликтами // Конкурентоспособность территорий: Материалы XXI Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов: В 8 ч. Екатеринбург, 23-27 апреля 2018 г. / Ответственные за выпуск Я.П. Силин, Е.Б. Дворядкина. Ч. 2. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет. 2018. С. 128.

лей (участников), убытки, которые причинены юридическому лицу по его вине»[142]. В сущности, позитивные или негативные последствия конфликтов сводятся к тому, что необходимо выстроить грамотную систему социального взаимодействия и вовремя блокировать первопричины нарастания конфликтной ситуации. Соответственно, важна профилактическая работа руководителя организации в контексте необходимости предупреждения любых форм конфликтного противостояния, которая связана в том числе с правовой регламентацией деятельности субъектов корпоративных конфликтов с соблюдением баланса их интересов. Именно это позволит на практике минимизировать количество конфликтов в коммерческой организации. Например, члены правления организации в полной мере могут осознавать необходимость повышения производительности труда, но при этом каждый будет иметь свой взгляд на построение менеджмента, каждый субъект будет продвигать свое решение проблемы. При организации учредителями работы с менеджментом в рамках анализа корпоративного конфликта необходимо акцентировать внимание на глубине и периоде его развития, то есть необходимо четко зафиксировать продолжительность внутреннего конфликта, его динамику и охарактеризовать причину обострения конфликтных столкновений. Это необходимо для того, чтобы зафиксировать стадию конфликта, понять его широту и выработать необходимые механизмы преодоления конфликтных ситуаций[143].

Например, для того чтобы повысить эффективность взаимодействия участников конфликтных отношений в рамках банкротства организации, необходимо избежать обострения противоречий между ее учредителями. В процессе организации инструментария преодоления корпоративных конфликтов наиболее эффективно фиксирование отдельных тенденций в поведении субъектов внутрикорпоративной среды. Это позволит изучить различные типы отношений

---

[142] Цыбуленко З.И. Новое в гражданском законодательстве России о юридических лицах // Власть Закона. 2014. № 3. С. 85.

[143] См.: Процков Л.Д. Корпоративный конфликт: понятие, виды, пути решения // Актуальные проблемы частного права в условиях модернизации российского общества: Материалы научно-практической конференции. Тула, 16 ноября 2021 г. Тула: Тульский государственный университет, 2022. С. 242.

при взаимодействии отдельных групп, к которым относятся конкретные субъекты корпоративных отношений, действующие внутри организации.

Вместе с тем, необходимо выделить методы, которые позволяют регулировать достаточно очевидные конфликты внутри компании и способствуют минимизации последствий конфликта. К данным методам относятся:

- метод, в рамках которого руководитель сосредотачивает управление в своих руках, например, издает распоряжения или в директивы, обязательные для исполнения;
- метод, подразумевающий перестройку работы организации в контексте дифференциации ее ресурсов, а также автономизацию работы ее отдельных подразделений;
- метод, который позволяет выстроить работу отдельных подразделений организации в контексте распределения необходимых ресурсов, реструктуризации денежных обязательств, исходя из нынешних условий деятельности и объема ресурсов организации;
- метод, включающий интеграцию отдельных подразделений организации в контексте необходимости ведения единой политики. В данном случае действует заместитель или иной субъект, контролирующий деятельность компании;
- унификация деятельности отдельных подразделений компании в контексте наличия общих задач.

Таким образом, конфликты являются довольно типичной формой взаимодействия субъектов корпоративной среды. Они отражают динамику изменения социально-психологических условий в коллективе, а также отражают реальную структуру работы организации. Зачастую корпоративные конфликты внутри компании полны эмоциональных компонентов, поэтому их динамика достаточно противоречива в контексте наличия широкого спектра методов разрешения определенных противоречий. Наряду с этим, важно выработать конкретные механизмы разрешения конфликтов.

В свою очередь, каждый субъект корпоративных отношений имеет право воспользоваться конкретным механизмом защиты собственных интересов, который подкреплен на законодательном уровне.

Соответствующие меры позволяют защитить интересы широкого круга субъектов внутрикорпоративных отношений:

- организация процесса переговоров в контексте необходимости достижения консенсуса между отдельными сторонами;
- привлечение к работе медиатора, который позволит разрешить конфликтную ситуацию;
- реструктуризация корпоративной структуры, что является довольно сложным процессом, подразумевающим выстраивание новой системы управления;
- изменение внутреннего руководства компании.

Влияние норм материального (гражданского) права на процессуальное цивилистическое законодательство очевидно. Любая отрасль материального права вызывает к жизни соответствующие процессуальные нормы, т.е. является детерминантами процессуальной формы, в том числе и ее дифференциации, как на виды судопроизводств, так и на виды процессуальных производств[144]. В доктрине обоснованно установлено, что фактически любой внутрикорпоративный конфликт в той или иной мере отражается на динамике управления организацией. Он обостряет достаточно спорные вопросы управленческого характера и позволяет зафиксировать направления дальнейшего развития компании[145].

Установлено, что одной из ключевых стадий в урегулировании внутренних конфликтов является организация переговоров между сторонами. В данном случае речь идет об участии в урегулировании конфликта определенного посредника. Медиация позволяет сторонам прийти к определенному консенсусу

---

[144] См. подробнее: Соловых С.Ж., Цыбуленко З.И. Корпоративно-семейные споры: понятие, основания возникновения и компетенция судов // Гражданское право. 2024. № 6. С. 26 - 30.

[145] См.: Агеев А.Б. Создание современной системы корпоративного управления в акционерных обществах: вопросы теории и практики: Монография. М.: Волтерс Клувер, 2010. С. 74.

относительно развернувшихся корпоративных споров, в то же время необходимо понимать, что медиатор конкретизирует интересы сторон корпоративного конфликта. Он фактически может предложить возможные пути решения возникшего конфликта, но при этом не имеет права принимать решения за субъектов корпоративных отношений, он исключительно направляет их.

Безусловно, корпоративные конфликты отражаются на работе любой коммерческой организации в глобальной перспективе:

- субъекты корпоративных отношений заняты внутренними спорами и не всегда могут в полной мере оперировать своими профессиональными компетенциями и исполнять возложенные на них обязанности;
- нестабильная корпоративная культура может привести к утечке специалистов, недовольных условиями работы, и, как следствие, организация будет испытывать недостаток в высококвалифицированных кадрах;
- при возгорании внутрикорпоративных конфликтов компания всегда несет и репутационные риски, так как репутация зависит от отношений внутри корпоративной среды;
- динамика слияния или поглощения компании является довольно высокой в контексте обострения корпоративных конфликтов.

Субъекты корпоративных конфликтов могут участвовать в судебных спорах и самостоятельно начинать судебные процессы, действуя друг против друга. Разумеется, в данном случае компания также несет репутационные риски и возможные материальные потери.

Контрагенты организации, которые будут оперировать информацией относительно наличия в ней корпоративных конфликтов, не захотят сотрудничать с компанией, не способной в должной мере гарантировать выполнение в перспективе всех возложенных на нее обязательств. Кроме того, организация, в которой существует корпоративный конфликт, может понести репутационные потери, так как внутрикорпоративные противостояния отражаются на мнении потребителей о бренде и могут отрицательно сказаться на уровне продаж, наряду

с этим, уровень конкуренции может возрасти, поскольку другие компании будут пользоваться слабыми позициями организации.

Внутрикорпоративные конфликты также влекут определенные финансовые риски, так как их разрешение требует дополнительных вложений, которые могут привести организацию к состоянию банкротства[146]. Участники соответствующих конфликтов, в свою очередь, рискуют получить штраф, поскольку нередко субъекты корпоративных конфликтов пренебрегают своими законными обязанностями, например, систематически не исполняют ключевые нормы корпоративного договора, отказываются от его подписания, что расценивается в качестве административного правонарушения.

Отметим, что субъекты корпоративных отношений могут заключать между собой корпоративное соглашение и фиксировать в нем определенные права и обязанности. В то же время необходимо понимать, что такого рода соглашения выступают в роли полноценных договоров в рамках их буквального толкования с точки зрения цивилистической доктрины.

Как отмечалось ранее, огромную роль при минимизации последствий конфликтов играет правовая профилактика (превенция) корпоративных конфликтов. В рамках этого важнейшего реализуются следующие мероприятия:

- разработка корпоративного договора, который позволит оптимизировать актуальную систему управления;
- конкретизация в уставе соотношения долей участников общества, подробное описание выхода участников из общества;
- исключение возможности такого распределения долей между участниками, которое будет ущемлять интересы других субъектов корпоративных отношений;

---

[146] См.: Жилин К.С. Институт банкротства в корпоративных конфликтах: судебная практика и международно-правовой анализ // Вестник науки. 2025. № 6 (87). С. 398.

- усовершенствование кодекса корпоративного поведения в контексте необходимости разработки превентивных мероприятий, позволяющих предотвратить внутрикорпоративные споры на этапе их развития.

Данные мероприятия в перспективе позволят не только урегулировать определенные споры между участниками корпоративных отношений, но и систематизировать механизмы координации корпоративных прав и интересов участников корпоративных отношений.

Зачастую корпоративные отношения осложнены нарастанием внутрикорпоративных конфликтов, что подразумевает наличие определенных субординационных связей, иными словами субъекты корпоративных конфликтов в определенной мере не равны. Вместе с тем, многие исследователи, например, А. Е. Молотников настаивают на том, что корпоративные правоотношения имеют управленческий характер[147]. Наряду с этим в определенной мере они имеют и гражданско-правовую направленность. Это подтверждает и то, что в ГК РФ закреплены отдельные положения, регламентирующие корпоративные отношения, добавление их в качестве отдельного вида общественных отношений, входящих в состав предмета гражданского права. Соответственно, ограничивать применение, например процедуры медиации, в рамках разрешения корпоративных конфликтов Российской Федерации, нецелесообразно.

Вместе с тем, процедура медиации считается наиболее удобным механизмом, позволяющим выстроить определенную динамику взаимоотношений между участниками конфликта. В то же время практика применения медиации в Российской Федерации осложнена тем, что не все субъекты корпоративных отношений готовы к вмешательству третьих лиц, а именно медиатора, для разрешения спора. Однако намного привычнее таким субъектам обратиться к представителю государственной власти, который может разрешить корпоративный конфликт путем издания соответствующего документа, при этом

---

[147] См.: Молотников А.Е. Медиация // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2007. № 6. С. 25.

также оставаясь нейтральным и соблюдая конфиденциальность, в предусмотренных законом случаях. В то же время судебные споры не всегда позволяют в перспективе выстроить доверительные отношения между конфликтующими субъектами. В рамках арбитражного разбирательства стороны, в первую очередь, занимаются тем, что выстраивают свою позицию относительно необходимости анализа юридической составляющей спорных отношений.

Итак, корпоративный конфликт проходит несколько этапов. Он начинается формированием скрытых предпосылок на латентной стадии развития и заканчивается разрешением и стабилизацией, которые происходят либо в рамках внесудебных процедур, либо перетекают в судебное разбирательство, в рамках которого рассматриваются уже корпоративные споры, являющиеся формализованной формой корпоративного конфликта. Каждая стадия имеет свои характерные признаки и особенности реализации, позволяющие своевременно выявить и воздействовать на конфликт. Понимание стадии конфликта помогает руководству и менеджерам определить момент, когда необходимо вмешаться для предотвращения эскалации конфликта.

Выделение стадий корпоративного конфликта способствует выбору адекватных методов управления им на каждом этапе: от профилактики до выхода из конфликта. Убеждены, что именно стадия выхода из корпоративного конфликта играет решающую роль: от ее успешного прохождения зависит восстановление рабочих процессов, стабилизация обстановки, минимизация последствий.

Успешный выход из конфликта требует готовности сторон к компромиссу, грамотно выстроенному диалогу, привлечению компетентных посредников, разработки долгосрочных решений, исключающих повторения аналогичных ситуаций. На практике это позволяет разработать эффективную стратегию управления, направленную на снижение разрушительного влияния конфликтов на организацию.

Изучение стадии корпоративного конфликта подтверждает то, что конфликты, будучи неизбежной частью корпоративной жизни, могут стать как

деструктивным фактором, так и точкой роста для компании, если его разрешение осуществляется конструктивно. Таким образом, анализ стадии корпоративного конфликта позволяет не только понять динамику его развития, но и разработать целостную систему управления конфликтами, включая стадию выхода из конфликта. Важно грамотно разрешить противоречия, что играет существенную роль в поддержании стабильности и устойчивости корпоративной среды. Такое можно осуществить посредством системы медиации, которая хоть и имеет выраженный внесудебный характер, однако помогает и для разрешения корпоративных споров, которые ранее были корпоративными конфликтами, уже в момент судебного разбирательства.

Соответственно, каждый раз характеризуя корпоративный конфликт, необходимо делать особый акцент на специфике отношений между работниками, учредителями, управляющими органами организации для того, чтобы дать оценку конфликту в рамках действия определенной классификации. Зачастую на практике корпоративные конфликты тесно переплетаются с другими отношениями, например, урегулированными трудовым, налоговым валютным и иным законодательством. Важно также оценивать роль третьих лиц в корпоративных отношениях, характеризуя корпоративный конфликт, и основываться на конкретных обстоятельствах[148].

Автор диссертационного исследования обозначил оптимальную формулировку корпоративного конфликта, которая характеризует взаимодействие противоборствующих субъектов, относящихся к участникам корпоративных отношений, а также третьих лиц. Соответствующее столкновение в процессе влекут за собой нарушение тех или иных корпоративных норм и затрагивают интересы отдельных субъектов[149].

---

[148] См.: Шимбарева Е.В. Корпоративные конфликты и контроль: гражданско-правовой аспект: Дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. Ростов н/Д, 2010. С. 27, 65.

[149] См.: Коваленко Е.И. Добросовестность и разумность как факторы снижения риска возникновения корпоративного конфликта // Безопасность бизнеса. 2014. № 2. С. 19.

Определено, что любой корпоративный конфликт обоснован наличием так называемого столкновения интересов, которые могут быть связаны как с конкретным имущественными предоставлением в рамках управления организации, так и направленных на нематериальные отношения, связанные исключительно с вопросами управления организацией, ее функционированием и т.д.. Полагаем, что предложенный подход позволит углубить в перспективе исследования в сфере дифференциации корпоративных конфликтов как таковых.

Предложено выделение прямых участников корпоративного конфликта и субъектов, в определенной мере вовлеченных в корпоративный конфликт в качестве третьих лиц, субъектов корпоративных отношений, к которым относятся учредители, члены органов управления, кредиторы, управляющая холдинговая компания общества и т. д. Любой корпоративный конфликт обоснован наличием так называемого столкновения корпоративных интересов.

ГЛАВА 2. ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМ ВЫХОДА ИЗ КОРПОРАТИВНОГО КОНФЛИКТА

§ 1. Классификация способов выхода из корпоративного конфликта

Корпоративный конфликт является наиболее сложной правовой категорией, которая затрагивает многих участников правовых отношений, начиная от предпринимателей, менеджмента, трудового коллектива, компании, где произошел корпоративный конфликт, контрагентов, государственных органов и общества в целом. Юридическое лицо может не только иметь гражданские права и нести обязанности, связанные со своей деятельностью, но и обладать полномочиями публичного характера, не говоря о том, что некоторые юридические лица только для достижения этих целей и создаются[150]. При этом в целях более детального раскрытия сущности и значения способов выхода из корпоративного конфликта необходимо определиться с используемым терминологическим аппаратом, а именно с понятиями и их соотношением друг с другом.

Для того чтобы разрешить вопрос о способах выхода из корпоративных конфликтов, необходимо определиться с определениями, которые будут использоваться: «правовой механизм», «правовой инструмент», «форма», «правовой метод» и «правовой способ».

Видится необходимым дать определение понятию «правовой механизм». В доктрине С.С. Алексеев под правовым механизмом понимает как главное в выражении правовой действительности и нормативно-организованном воздействии на общественные отношения с применением правовых средств [151].

С данным определением сложно не согласиться, поскольку правовой механизм всегда воздействует на различные по своему содержанию

---

[150] См. подробнее: Андреев В.К. Гражданский кодекс Российской Федерации и развитие теории юридического лица // Журнал российского права. 2023. № 4. С. 48 - 58.
[151] См.: Алексеев С.С. Общая теория права. М.: Проспект, 2008. С. 267.

общественные отношения, придавая им характер правовых и тем самым формализуя и изменяя их содержание и сущность, в результате чего происходит их качественное изменение.

Вместе с этим, необходимо уяснить, что данное понятие ученым-правоведом дается для объяснения явления в целом, но не относится к конкретному механизму в той или иной отрасли права, в частности применительно к корпоративным правоотношениям. Каждая отрасль права или институт может выработать уникальный, свойственный для нее механизм правового регулирования общественных отношений.

Вместе с тем, наиболее прикладным представляется определение правового механизма, данное А.В. Малько и Н. И. Матузовым: «Правовой механизм — система правовых средств, организованных последовательным образом с целью преодоления препятствий на пути удовлетворения интересов субъектов права»[152]. Данное определение описывает явление правового механизма в отсутствие пространных и широких по логическому содержанию формулировок, при этом передавая суть и содержание данного понятия.

«Препятствия», используемые в данном определении, представляют собой те виды общественных отношений, которые на фактический момент их существования, ещё не урегулированы нормами права. Вследствие этого субъектам права достаточно сложно реализовывать свои субъективные права. Именно для этого и существует правовой механизм, который привносит ясность и создает устойчивые модели поведения в существующих общественных отношениях.

В содержание правового механизма интегрируется важная транслирующая функция, выражающаяся в том, что именно с помощью него нормы права из моделей поведения, которые закреплены в соответствующих актах, приобретают силу путем воздействия на общественные отношения. Нормы права тем самым

---

[152] Матузов Н.И., Малько А.В. Теория государства и права. М., 2001. С. 472.

выполняют цели и задачи правовой политики государства, которые вкладывались в их содержание, при их закреплении в нормативных актах[153].

Полагаем, что главной задачей, поставленной перед правовым механизмом, является реализация норм права и претворение их в жизнь. При этом в отсутствии правового механизма норма права представляла бы собой «мертвый» образец поведения, который не исполняется участниками общественных отношений, в связи с невозможностью действия данной нормативной конструкции.

Правовой механизм достигает поставленную задачу с помощью следующих способов: дозволения, запрета и обязывания[154].

В частноправовой науке О.А. Красавчиков указывает: «Правовой способ – это юридически закрепленный и охраняемый государством порядок реализации прав, обязанностей и законных интересов участников правоотношений»[155].

Разберем более подробно каждый из способов в парадигме рассмотрения и определения корпоративных конфликтов.

Способ обязывания в корпоративном конфликте заключается в том, что он создает определенные установки, правила поведения, которые выполняются субъектами и благодаря которым возможно оформление и трансформация определенных социальных взаимодействий в правоотношения. Так, например, при нотариальном удостоверении решения единственного участника общества с ограниченной ответственностью об изменении устава организации данное волеизъявление путем обретения материального носителя и наличия юридической терминологии удостоверяется у нотариуса, который подтверждает, что данная сделка является осуществимой, а значит, соответствует нормам права, что в конечном счете и регулирует корпоративные отношения между участником и обществом с ограниченной ответственностью.

---

[153] См.: Лазарев В.В., Липень С.В. Теория государства и права. М., 2004. С. 131.
[154] См.: Матузов Н.И., Малько А.В. Теория государства и права. М., 2001. С. 229.
[155] Красавчиков О.А. Юридические факты в советском гражданском праве. М.: Госюриздат, 1958.

Способ запрета служит целям защиты установленных прав, свобод и интересов участников корпоративных правоотношений, а также направлен на поддержание стабильности и незыблемости устоявшегося в конкретный исторический период правопорядка. Представляется, что данный способ является ключевым в механизме выхода из корпоративного конфликта, так как с его помощью происходит защита законных интересов участников корпоративных отношений и привлечение к ответственности тех субъектов, которыми были нарушены охранительные нормы в рамках осуществления ими своей деятельности (например, совершение незаконных действий, связанных с распределением акций в АО).

Способ дозволения позволяет субъектам корпоративных правоотношений самостоятельно определять аспекты своей правомерной деятельности. Например, закрепление в корпоративном договоре положений, касающихся конфликтов в организации представляет собой возможность реализации субъективных прав участников с помощью тех норм поведения, которые не были урегулированы законодателем, но могут быть определены участниками корпорации по соглашению на уровне корпоративного договорного регулирования.

Таким образом, механизм по выходу из корпоративного конфликта – это система методов, форм и способов по прекращению корпоративного конфликта, с помощью которых участники этого явления взаимодействуют друг с другом и разрешают или пытаются разрешить сложившуюся ситуацию в рамках правовой регуляции их корпоративной деятельности.

Второе определение, содержание которого должно быть раскрыто для детального изучения способов выхода из корпоративных конфликтов, – это дефиниция правового метода.

А. Д. Селюков понимает под правовым методом составную часть правового механизма, посредством использования которого возможна реализация и

регулирование комплекса управленческих правоотношений[156]. Метод правового регулирования устанавливает права и обязанности (открытый или закрытый перечень), характер юридической ответственности, формы реализации норм права. С помощью метода определяется какие правовые средства (способы) используют при том или ином юридическом воздействии.

Правовой метод при разрешении корпоративных конфликтов играет важную роль. Ввиду того что гражданское право в своей основе содержит метод диспозитивных предписаний, направленных на свободу осуществления субъектами своих имущественных прав в рамках корпоративного права, возможно установление прав и обязанностей, которые не закреплены в нормах закона, однако, в случае если они прямо им не противоречат, являются действующими моделями отношений в рамках корпоративных отношений между субъектами.

Вместе с этим стоит отметить, что в рамках отрасли корпоративного права также существуют и императивные методы (например, минимальный размер уставного капитала в обществах с ограниченной ответственностью, максимальный размер участников такой организации и т. д.). Они не могут являться единственными методами, с помощью которых разрешается корпоративный конфликт, поскольку это противоречило бы принципам гражданского права и негативно сказывалось на развитии гражданского оборота и рыночных отношений. По этой причине наиболее целесообразным при обозначении способов выхода из корпоративных конфликтов является сочетание диспозитивного и императивного метода для соблюдения баланса интересов участников корпоративного конфликта, поскольку только посредством сочетания дозволительных и ограничительных мер корпоративные интересы, посредством применения механизма правового регулирования, могут быть удовлетворены в необходимом объеме.

---

[156] См.: Селюков А.Д.. Финансово-правовые механизмы государственного управления // Финансовое право. 2010. № 7. С. 4.

Для того чтобы выявить сущность понятия «корпоративный интерес», необходимо сначала очертить круг тех субъектов, кто может участвовать в корпоративном конфликте, а именно его участников и дать классификацию их интересам[157].

Корпоративные интересы, преследуемые участниками корпоративных конфликтов, реализуются на основании тех средств, способов и инструментов, которые позволяют им осуществлять свои корпоративные права и обязанности. Следовательно, любой корпоративный интерес как отражение потенциального результата является совокупностью тех правовых инструментов, с помощью которых участник корпоративного конфликта может достигнуть поставленного результата, тем самым выразив свою волю. При этом в науке корпоративного права и теории права в целом существует дискуссия в отношении того, что понимать под правовым инструментом относительно корпоративного конфликта, однако, если следовать формальной логике, то представляется целесообразным определить, что инструмент представляет собой совокупность норм, прямо или косвенно предписанных в нормативных актах, с помощью которых возможна реализация способов выхода из корпоративного конфликта, в том числе достижения корпоративных интересов его участниками.

Ю.А. Тихомиров высказывает идею о том, что «правовые способы в экономике – это инструмент компромисса и баланса интересов»[158]. Безусловно, что данное высказывание подчеркивает важность ранее высказанной автором работы идеи о том, что при разрешении корпоративного конфликта важно учитывать мнения всех его участников. Помимо этого, с целью преследования социальной функции предпринимательства и недопущения социальной дестабилизации в рамках корпоративных отношений целесообразными представляются действия по разрешению корпоративных конфликтов таким

---

[157] Более подробно этот вопрос раскрывается в иных параграфах диссертации.
[158] Тихомиров Ю.А. Корпоративное управление: правовые аспекты // Право и экономика. 2003. № 3. С. 7.

образом, чтобы сама организация, в рамках которой они возникли, сохраняла свою имущественную и организационную самостоятельность.

На основании изложенного можно сделать вывод о том, что правовые инструменты в рамках корпоративного конфликта представляют собой определенные нормы права, которые содержат возможности для осуществления на их основании соответствующий действий, реализация же этих действий вовне и представляет собой такое понятие, как правовые способы.

Для того чтобы корпоративный интерес, а вместе с ним и способы выхода из корпоративного конфликта могли существовать, им необходима определенная правовая конструкция, которая позволяет формализовать способы, на основании определенных инструментов, которые представляют собой совокупность норм

Правовая форма в корпоративном конфликте зависит от того, с помощью каких правовых средств разрешается конкретный корпоративный конфликт в организации и какие способы защиты и реализации прав используют его участники. В соответствии с этим можно выделить три формы, а именно:

1. Неюрисдикционная (медиаторы, иные посредники);
2. Юрисдикционная (государственные органы).

Таким образом, можно прийти к выводу о том, что правовой механизм выхода из корпоративных конфликтов является совокупностью методов и способов, инструментов реализации корпоративных прав и обязанностей посредством их объективирования во внешнем мире с помощью определенных правовых форм.

Правовой механизм играет главенствующую роль в выходе из корпоративного конфликта, так как его конечной целью является стабилизация общественных отношений, исходя из тех функций, которые реализуются в его содержании, для установления ситуации правовой определенности в условиях разнонаправленных корпоративных интересов.

Метод правового регулирования представляет собой совокупность способов и инструментов, позволяющих участникам корпоративного конфликта взаимодействовать друг с другом.

Способы представляют собой определенные действия участников корпоративного конфликта, посредством использования субъективных прав и обязанностей, закрепленных в соответствующих документах (законах, локальных актах и т. д.), установление которых представляет собой совокупность инструментов.

Правовая форма, в свою очередь, определяет, каким образом данные действия и нормы будут формализованы (в простой письменной форме с помощью таких документов, как приказ, распоряжение и т. д. или в нотариальной форме, как, например, решение единоличного исполнительного органа общества о внесении изменений в учредительные документы корпоративной организации), а также с помощью каких органов и субъектов данная формализация будет установлена (например, на основании решения суда, в соответствии с которым вносятся изменения, касательно действия ценных бумаг в АО).

Рассмотрев все указанные термины и их взаимосвязь друг с другом, необходимо обратиться непосредственно к «правовым способам» и проанализировать их.

В настоящее время правовые способы выхода из корпоративных конфликтов играют одну из ключевых ролей в разрешении корпоративного конфликта, их предотвращения. В доктрине корпоративного права большинство исследователей анализируют характеристики содержания и сущности данного понятия, однако при этом наибольшее практическое значение представляет собой классификация данных способов, поскольку именно с помощью нее возможен выбор наиболее разумных и удовлетворяющих все стороны корпоративного конфликта действий.

Так, можно выделить следующую классификацию правовых способов выхода из корпоративных конфликтов:

- внутрикорпоративные способы;
- внешние способы;
- судебные способы.

Необходимо сделать оговорку о том, что способы выхода из корпоративного конфликта напрямую зависят от той стадии, на которой он находится. Так, пока корпоративный конфликт находится на латентной, то есть скрытой стадии, он чаще всего имеет небольшой круг участников, следовательно, трансформация его в корпоративный спор и применение судебных способов выхода из него является нецелесообразной и маловероятной, поскольку на данной стадии возможен выход из него посредством действия участников внутри корпорации, без непосредственно обращения к правоприменителям.

Из-за того, что стороны только формируют свои притязания друг к другу, а их корпоративные интересы еще не имеют конкретного выражения в форме возникновения разногласий касаемо управления и функционирования организации, то разрешить конфликтную ситуацию представляется возможным с помощью действий учредителей, участников и третьих лиц, поскольку еще отсутствуют движущие силы и иные интересанты, но сам корпоративный конфликт уже начался, и по этой причине требуется его разрешение.

Наиболее перспективными способами представляются создание новых или изменение действующих внутренних локальных актов, которые были разработаны до конфликтной ситуации, в том числе путем внесения изменений в корпоративные договоры (акционерные соглашения), которые были заключены.

Внешние способы выхода из корпоративных конфликтов представляют собой такие способы, которые связаны с выходом из корпоративного конфликта, посредством деятельности сторонних лиц и организаций, способных повлиять на разрешение корпоративного конфликта.

Однако становится ясным, что для разрешения корпоративного конфликта с сохранением независимости организации и ее участников лица и организации, привлекаемые в конфликтной ситуации, должны обладать рядом признаков, а именно: беспристрастностью, опытом в разрешение конфликтных ситуаций, добросовестностью при осуществлении своих действий, развитые коммуникативные навыки, высокий уровень правовой культуры.

Наиболее перспективными в данной ситуации выглядят медиаторы, адвокаты, нотариусы, другие предприниматели, представители государственных органов и некоммерческих образований.

Однако следует отметить, что все указанные специалисты являются, в первую очередь, помощниками в разрешении ситуации и должны учитывать интересы как враждующих сторон, так и всего общества для соблюдения баланса не только корпоративных интересов участников организации, но и для поддержания социальной направленности частного права в целом.

Убеждены, что внешних помощников перспективно использовать на второй стадии разрешения корпоративного конфликта, когда стороны уже сформировали взаимные претензии и ведут активные действия, то есть на стадии эскалации корпоративного конфликта.

Стоит отметить, что данная стадия является ключевой перед обращением в суд, когда корпоративный конфликт станет общеизвестен из карточки дела на сайте суда, что негативно может повлиять как на трудовой коллектив внутри, так и на взаимодействие с контрагентами.

Все это в конечном итоге приведет к нарушению баланса интересов в обществе и способно повлиять негативно на экономический потенциал и прогрессивное развитие бизнеса и корпораций.

Завершает данную классификацию наиболее перспективный с одной стороны и губительный для взаимодействия участников конфликта и его разрешения с другой – судебный способ защиты.

Данный способ является своеобразным апогеем развития и последующего разрешения корпоративного конфликта, отражающий его максиму и указывающий на то, что иные способы (если они применялись) не привели к желаемому результату, а именно разрешению корпоративного конфликта, вследствие чего произошла его трансформация в корпоративный спор, который может быть закончен только с принятием соответствующего акта государственной власти (решения, определения, постановления и т. д).

Стороны, обратившись в суд, с одной стороны, признают невозможность разрешения корпоративного конфликта самостоятельно, а, с другой стороны, желают его разрешить, обратившись к государству в лице его судебных органов как к независимому арбитру, обладающему властными полномочиями.

При этом в связи с особенностями судебного рассмотрения деятельность суда по рассмотрению имеющихся в деле доказательств и вынесению соответствующего властного акта не всегда положительно воздействует на деятельность организации, поскольку, как минимум, решение суда первой инстанции может повлечь череду обжалований, которые также будут замедлять процесс разрешения корпоративного конфликта.

Вместе с этим, в случае затянувшегося корпоративного конфликта в обществе суд может отказать в разрешении споров в связи со злоупотреблениями его участниками своими процессуальными правами, наличием иных обстоятельств. Так, например, в одном из постановлений арбитражного суда округа было указано: «Судами верно отмечено, что явный корпоративный конфликт участников ООО... не может быть преодолен при помощи государства, в частности в лице его судебных органов, которые, принимая по искам участников общества обязательные для исполнения судебные акты, не способны восполнить отсутствие согласованности в действиях участников, которое в ряде случаев может блокировать эффективное управление и, следовательно, деятельность общества»[159].

Классификация способов выхода из корпоративного конфликта, которая взаимосвязана со стадиями развития данного правового корпоративного феномена, носит практическое значение, так как при ее использовании представляется возможным детализировать порядок и определить основные способы и инструменты, с помощью которых будет возможно разрешение корпоративного конфликта между его участниками.

---

[159] Постановление Арбитражного суда Центрального округа от 29 мая 2020 г. № Ф10-963/2020 по делу № А36-11070/2017.

При этом следует отметить, что участники корпоративного конфликта могут отклоняться от последовательности использования тех или иных способов, другими словами, они могут сразу же обратиться в суд, но, не достигнув разрешения конфликта, они могут обратиться к сторонним участникам или договориться с помощью использования внутрикорпоративных способов, что, однако, представляется нецелесообразным с точки зрения разумности и методологии поведения участников гражданского оборота.

Другая классификация способов выхода из конфликта имеет в своей основе такой критерий, как возможность осуществления организацией своей деятельности после разрешения корпоративного конфликта, в связи с чем они подразделяются на:

- деструктивные;
- конструктивные.

К деструктивным способам можно отнести такие способы, которые не ведут к сохранению компании или приводят к ущемлению прав и корпоративных интересов других участников. Ярким примером такого способа является ликвидация юридического лица, когда стороны или суд пришел к выводу, что участники не могут достичь поставленных перед организацией целей, в связи с противоречивым поведением участников, из-за чего правоприменитель приходит к выводу о необходимости прекратить деятельность юридического лица.

По итогам применения указанных способов положительные результаты по достижению собственных корпоративных интересов может получить только один из участников корпоративного конфликта, если его действия были направлены на прекращение или приостановление деятельности организации.

Удовлетворение данных требований и интересов чаще всего приводит к негативным, дестабилизирующим последствиям для других участников корпоративного конфликта, а также для внешних контрагентов, которые не имели цели принятия участия или управления в деятельности ликвидируемой организации.

В свою очередь, к конструктивным можно отнести такие способы, после использования которых все участники корпоративного конфликта приходят к общему согласию и юридическое лицо продолжает свою деятельность, не меняя при этом масштаб, направления и основную деятельность.

Данные способы являются наиболее привлекательными с точки зрения общественного интереса и интереса самих участников корпоративного конфликта, поскольку в данном случае удовлетворяются в надлежащей мере все интересы участников корпоративного конфликта, посредством чего возможно соблюдение их баланса, а также сохранение организации позволяет избежать негативные последствия, связанные с появлением открытых задолженностей, распадом трудового коллектива и т. д.

Предложенная классификация способов имеет как научную, так и практическую ценность, которая заключается в том, что благодаря ей возможна детализация и более глубокий анализ рисков и последствий при выборе того или иного способа разрешения конфликта.

По характеру применения норм права способы выхода из корпоративного конфликта можно дифференцировать на:

- материально-правовые способы;
- процессуально-правовые способы;
- смешанные способы.

При этом, по нашему мнению, такая классификация не является достаточно проработанной и исчерпывающей, поскольку на протяжении всей деятельности организации нормы материального и процессуального права сопровождают функционирование ее участников. Поскольку даже при отсутствии корпоративного конфликта деятельность организации сопровождается применением и материальных, и процессуальных норм, то можно говорить о том, что смешанный характер разрешения конфликта является логичным последствием, так что данная классификация представляется недоработанной с точки зрения логических предпосылок, лежащих в ее основе.

Ученые-цивилисты отмечают, что процессуально-правовые средства разрешения корпоративных споров играют ключевую роль в правоприменительной практике. В доктрине предпринимательского права Е.П. Губин указывает на важное обстоятельство, что несмотря на важную роль судов при разрешении корпоративных конфликтов, желательно все же не доводить ситуацию до судебного разбирательства, а предотвращать его в стадии зарождения[160]. Данную точку зрения разделяет и автор, о чем уже было сказано, однако в рамках корпоративной практики это далеко не всегда может быть достигнуто.

Ученые-правоведы в зарубежных странах также рассматривают важность судебного процесса, но видят его как некий инструмент, который исправляет внутренние ошибки корпорации[161].

С другой стороны, судебный способ направлен на устранение конфликта интересов, который может являться причиной его возникновения. Данную точку зрения разделяют Reinier H. Kraakman, преподаватель Оксфордского университета, но вместе с этим он указывает, что оно должно быть «точечным», т. е. направлено на конкретные обстоятельства[162]. С данным утверждением можно не согласиться, поскольку точечное решение не способствует полному и окончательному разрешению конфликта, поскольку может устранить одно из последствий или предпосылок существования корпоративного конфликта.

Тем самым в рамках рассмотрения корпоративных конфликтов разделение способов выхода из них по критерию применения норм права является достаточно противоречивой, поскольку любой способ в своей сущности всегда предполагает их совокупность. Так, смешанные способы разрешения корпоративных конфликтов представляют собой особую категорию юридических механизмов, находящихся на пересечении внутрикорпоративного регулирования и внешнего,

---

[160] См.: Губин Е.П. Правовое обеспечение свободы экономической деятельности // Предпринимательское право. 2015. № 4. С. 25.
[161] Frank H. Easterbrook и Daniel R. Fischel The Economic Structure of Corporate Law.
[162] См.: Reinier Kraakman, Henry Hansmann и др. «The Anatomy of Corporate Law».

прежде всего судебного, вмешательства. Их специфика заключается в том, что они соединяют в себе элементы и частной автономии воли участников корпорации, и властных процедур, обеспечиваемых государственными институтами правосудия.

Характерной особенностью таких способов является опора на гибридные формы взаимодействия: с одной стороны, субъект корпоративных правоотношений действует в рамках предусмотренных корпоративными актами процедур – будь то устав, внутренние регламенты, положения о корпоративных органах; с другой – процессуальный и юридико-технический инструментарий обеспечивается извне, за счет вмешательства органов судебной власти либо иных уполномоченных структур. Тем самым, возникает правовая модель, в которой корпоративные и публично-процессуальные начала не просто дополняют друг друга, но образуют функционально целостную систему реагирования на конфликты между участниками хозяйственного общества.

Такие формы разрешения споров нередко опосредованы особым режимом доказывания, повышенными требованиями к соблюдению процедур добросовестности и лояльности, а также специфическим соотношением диспозитивности и императивности. Смешанный характер проявляется и в субъекте разрешающей инстанции: она может формироваться с участием как самих акционеров (участников), так и при содействии суда или иных внешних структур.

Кроме того, смешанные формы разрешения корпоративных конфликтов неизбежно отражают современную тенденцию к усложнению правовых механизмов внутрикорпоративного контроля. С одной стороны, они служат укреплению корпоративной автономии, позволяя урегулировать значительное число конфликтов без прямого судебного разбирательства, с другой – они обеспечивают судебную защиту в тех случаях, когда корпоративные механизмы оказываются недостаточными или дискредитированными в силу злоупотреблений.

По степени принудительности можно обозначить такие способы, как:

- добровольные;
- принудительные.

Добровольные способы выхода из корпоративного конфликта – это формы урегулирования споров между участниками корпорации, основанные на свободном волеизъявлении сторон и не предполагающие принудительного вмешательства суда или иных публичных органов. Их ключевой особенностью является ориентация на достижение согласия и сохранение корпоративных связей без разрушения бизнес-процессов и возникновения репутационных рисков.

Такие способы опираются на принципы диспозитивности, автономии воли, корпоративной солидарности и добросовестности. В рамках добровольного урегулирования конфликт может быть разрешен путем переговоров, уступок, согласованных действий или выхода одной из сторон из корпоративного состава при приемлемых условиях.

Вышеназванные способы отвечают следующим признакам:

1) Консенсуальность – стороны самостоятельно, без внешнего давления приходят к соглашению;
2) Гибкость – проводимые действия не имеют такого формализма, который присущ государственным органам, допускаются различные варианты решения, которые не противоречат закону;
3) Конфиденциальность – применение данных способов при определенной степени осмотрительности не приводит к предоставлению сведений третьим лицам;
4) Экономичность – применение таких способов не приводит к большим затратам, в отличие от обращения в судебные инстанции;
5) Своевременность и превентивность – данные способы можно применить как до того момента возникновения корпоративного конфликта, так и на его начальной стадии, что приводит к экономии времени и денежных средств.

Цели применения добровольных способов:

1) минимизация репутационных и экономических потерь;
2) сохранение корпоративного контроля;
3) обеспечение преемственности управления;
4) предотвращение воздействия на организационную и имущественную самостоятельность организации;
5) ускорение разрешения спора без длительных процессуальных процедур.

Таким образом, добровольные способы урегулирования корпоративного конфликта играют важную роль в системе корпоративного управления и способствуют сохранению баланса интересов сторон при минимизации предпринимательских рисков и издержек. Их применение требует высокого уровня правовой культуры и доверия между участниками корпоративных отношений, но при должном правовом сопровождении они могут стать наиболее эффективной формой разрешения споров в рамках корпораций.

В свою очередь, принудительные способы урегулирования конфликтов представляют собой исполнение властных решений государственных органов, направленные на установление, изменение правовых режимов, подтверждение, опровержение существования юридических фактов и других решений, связанных с разрешением корпоративных споров, которые проистекают из корпоративных конфликтов. Принудительные меры имеют большую степень воздействия на корпоративные отношения, поскольку их неисполнение влечет санкции как имущественного, так и неимущественного характера.

При этом данные способы хоть и являются более эффективными с точки зрения их исполнимости, однако при интеграции данных актов в корпоративные отношения, которые основаны на диспозитивных началах, вмешиваются элементы публичного правопорядка, что может, например, оказать негативное воздействие на возможность принятия самостоятельных решений участниками организации. Такое положение обусловлено тем, что после корпоративных конфликтов, которые были рассмотрены в государственных органах в качестве споров, участники могут не захотеть принимать важные или масштабные управленческие решения, поскольку будут рисковать своим статусом и

имуществом в организации, так как данное решение может также вызвать корпоративный конфликт, который может трансформироваться в корпоративный спор.

По направлению на результат:

- конфликторазрешающие;
- конфликтоустраняющие.

Конфликторазрешающие способы выхода из корпоративных конфликтов – это совокупность правовых и организационно-психологических механизмов, средств и приемов, направленных на устранение или минимизацию внутрикорпоративных противоречий между субъектами корпоративных правоотношений, возникающих в процессе осуществления корпоративной деятельности. Данные способы представляют собой инструментарий, обеспечивающий восстановление нарушенного правопорядка, соблюдение корпоративной этики и сохранение устойчивости управленческой структуры хозяйственного общества.

С точки зрения юридической науки конфликторазрешающие способы могут быть классифицированы на следующие группы:

1. Правовые (юрисдикционные) способы разрешения корпоративных конфликтов, включающие:

1.1. Рассмотрение споров в судах общей юрисдикции и арбитражных судах;

1.2. Применение норм корпоративного законодательства, в частности, Федерального закона «Об акционерных обществах» и Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью»;

1.3. Обращение в органы, осуществляющие государственный надзор и контроль (например, Банк России в отношении публичных акционерных обществ).

2. Альтернативные способы разрешения корпоративных конфликтов, к которым относятся:

2.1. Медиация – примирительная процедура с участием независимого посредника, направленная на достижение согласованного решения сторонами;

2.2. Третейское разбирательство– передача корпоративного спора в негосударственный судебный орган, при наличии соответствующего соглашения;

2.3. Внутрикорпоративные процедуры урегулирования, реализуемые через коллегиальные органы управления (советы директоров, ревизионные комиссии) или специальные комитеты по этике и разрешению конфликтов путем привлечения сторонних специалистов.

3. Организационно-управленческие и корпоративно-культурные методы, имеющие превентивный, а также регулирующий характер, среди которых:

3.1. Разработка и внедрение внутренних положений и кодексов корпоративной этики;

3.2. Регламентирование конфликтов интересов;

3.3. Корпоративный комплаенс;

3.4. Корпоративное обучение и развитие управленческих компетенций.

Таким образом, конфликторазрешающие способы в корпоративной среде формируют правовой и управленческий инструментарий, направленный на достижение баланса интересов участников корпоративных отношений, обеспечение законности и устойчивого функционирования корпоративных структур.

Конфликтоустраняющие способы выхода из корпоративных конфликтов – это совокупность правовых и управленческих мер, направленных не только на разрешение конкретного корпоративного спора, но и на устранение его глубинных причин, ликвидацию условий, способствующих возникновению и эскалации конфликта, с целью восстановления или сохранения стабильности корпоративных правоотношений.

С точки зрения юридической науки, конфликтоустраняющие способы представляют собой особую категорию внутри механизмов управления

корпоративными конфликтами. В отличие от конфликторазрешающих способов, которые ориентированы на достижение компромисса или вынесение решения по спору, конфликтоустраняющие меры направлены на устранение самого основания конфликтах – будь то правовое, организационное или личностно-психологическое.

К числу таких способов необходимо отнести:

1. Реструктуризация органов управления. Изменение состава или структуры органов управления (например, совета директоров, исполнительного органа) в целях устранения источников напряжения и перераспределения полномочий.

2. Прекращение корпоративного участия одной из сторон конфликта. Добровольный или принудительный выход участника из состава общества, выкуп долей (акций), исключение участника в судебном порядке на основании нарушений корпоративного договора или злоупотребления правами.

3. Изменение устава и иных внутренних документов общества. Внесение изменений, направленных на урегулирование спорных положений, устранение правовой неопределенности или устранение дисбаланса полномочий между участниками корпоративных отношений.

4. Реорганизация юридического лица. Слияние, разделение, выделение или преобразование компании, направленные на структурное устранение причин конфликта.

5. Раздел имущества и бизнеса. Принятие решений, направленных на имущественное обособление конфликтующих сторон, в том числе путем создания новых юридических лиц или передачи активов другому субъекту.

6. Ликвидация юридического лица. В исключительных случаях, при невозможности урегулирования конфликта и при его разрушительном влиянии на деятельность общества, применяется ликвидация как способ окончательного устранения корпоративного конфликта.

7. Корпоративное соглашение (договор участников). Введение в правовое поле дополнительных обязательств и механизмов поведения сторон, позволяющих предотвратить повторение аналогичных конфликтов в будущем.

Юридическая природа конфликтоустраняющих способов заключается в том, что они, как правило, направлены не на компромисс, а на исключение юридической либо фактической возможности продолжения конфликта в существующей корпоративной конструкции. Эти меры нередко сопряжены с изменением состава участников, структуры управления или самого субъекта корпоративного права.

Таким образом, конфликтоустраняющие способы выступают важным элементом правового механизма обеспечения устойчивости корпоративных отношений, способствуя сохранению экономической эффективности юридического лица и снижению репутационных и финансовых рисков.

Итак, правовой анализ юрисдикционных способов выхода из корпоративных конфликтов позволяет сделать обоснованный вывод о многоуровневом и комплексном характере данного правового явления. Корпоративные конфликты как особая форма столкновения интересов участников юридического лица требуют не только формального правового реагирования, но и выработки гибких, адаптивных механизмов урегулирования, учитывающих как правовую природу корпоративных отношений, так и их социально-экономическую специфику.

В ходе проведенного исследования установлено, что правовые способы выхода из корпоративных конфликтов могут быть классифицированы по различным критериям: по субъектам урегулирования (внутрикорпоративные и внешние), по степени принудительности (добровольные и принудительные), а также по направленности на результат (конфликторазрешающие и конфликтоустраняющие). Каждая из данных классификаций имеет как научно-теоретическое, так и сугубо прикладное значение, поскольку позволяет выстроить четкую тактику поведения на разных этапах развития корпоративного конфликта. Классификация по форме правового регулирования (материально-правовые,

процессуально-правовые и смешанные), по нашему мнению, является неразработанной с точки зрения формальной логики и существа феномена корпоративного конфликта.

Так, на ранней (латентной) стадии развития конфликта наиболее эффективными являются внутрикорпоративные, добровольные и конфликторазрешающие способы, основанные на автономии воли сторон и корпоративной культуре урегулирования споров. Важную роль в этом случае играют корпоративные договоры, внутренние акты, процедуры медиации, а также участие органов корпоративного управления, наделенных соответствующими полномочиями. Такие механизмы позволяют урегулировать соответствующий конфликт до его выхода за пределы корпоративной среды, тем самым минимизируя различные репутационные и финансовые издержки.

На этапе эскалации возрастают риски вовлечения внешних субъектов – медиаторов, арбитров, адвокатов, а также потенциального вмешательства государственных органов. Здесь, по нашему мнению, целесообразно использование альтернативных способов разрешения конфликтов (внесудебное урегулирование). Однако при их использовании возникает потребность в обязательном наличии высокой правовой культуры участников, их способности к переговорам и соблюдению принципов добросовестности и лояльности.

Судебный способ, являясь крайней формой урегулирования, применяется в тех случаях, когда иные меры исчерпаны или невозможны. Он обладает несомненной значимостью как гарант защиты нарушенных прав и интересов, однако, как показывает судебная практика и доктринальный анализ, он далеко не всегда приводит к конструктивному и окончательному урегулированию корпоративного конфликта. Более того, судебное вмешательство может усугубить внутренние противоречия, придать конфликту публичность и негативно сказаться на функционировании юридического лица.

Особый интерес представляет разграничение между конфликторазрешающими и конфликтоустраняющими способами. Первые направлены на локализацию и устранение последствий конфликта, вторые – на

устранение его причин и структурных условий, способствующих его возникновению. Конфликтоустраняющие меры, такие как реструктуризация органов управления, изменение устава, реорганизация или ликвидация юридического лица, имеют более радикальный и долговременный характер. Однако именно они в ряде случаев являются единственно возможным способом достижения корпоративной стабильности.

Таким образом, эффективность разрешения корпоративного конфликта напрямую зависит от способности участников конфликта правильно идентифицировать стадию развития спора, выбрать соответствующий способ реагирования и грамотно применить правовой инструментарий, предусмотренный действующим законодательством и корпоративными нормами. В этой связи представленная классификация правовых способов выхода из корпоративных конфликтов является не только теоретически обоснованной, но и практикоориентированной. Она позволяет выбрать наиболее адекватный способ реагирования на конфликт в зависимости от его специфики, динамики развития и состава участников.

Установлено, что систематизация способов разрешения корпоративных конфликтов имеет также важное значение для развития правовой доктрины корпоративного управления, выработки правоприменительной практики, совершенствования корпоративного законодательства. В долгосрочной перспективе применение конструктивных и добровольных способов разрешения корпоративных конфликтов способствует повышению доверия между участниками корпоративных правоотношений, укреплению правовой безопасности хозяйственного оборота и развитию предпринимательской среды в целом.

Таким образом, предложенная классификация правовых способов выхода из корпоративных конфликтов, основанная на многофакторном подходе, представляет собой ценный теоретико-прикладной инструмент, который может быть успешно использован как в научных исследованиях, так и в текущей юридической практике. Ее всестороннее применение позволит повысить качество

корпоративного управления, обеспечить устойчивость внутренней структуры и организации деятельности юридических лиц, снизить деструктивные последствия корпоративных конфликтов как для самих участников, так и для общества в целом.

§ 2. Внутрикорпоративные способы выхода из корпоративного конфликта

После того как были проанализировано понятие способа выхода из корпоративного конфликта, а также приведена их классификация по различным критериям, целесообразным является изучение того, какие элементы включаются в данную правовую категорию, а также рассмотрение отдельных способов выхода из них.

В начале анализа следует обозначить, что при создании норм права законодатель всегда руководствуется состоянием общественных отношений, существующих в определенный период времени, поскольку при определении или прекращении правового регулирования важен диапазон регулятивного воздействия, эффективность, наличие иных регуляторов социальных взаимодействий.

Вместе с тем, правоотношения, которые именуются корпоративным конфликтом, в отечественном правопорядке на настоящий момент не закреплены.

Об этом пишут многие ученые, в частности А.А. Данельян[163], А.Р. Андреева[164], Е.В. Шимбарева[165], В.А. Лаптев и Е.Н. Ефименко[166], Д.Р. Фейзрахманова[167].

---

[163] См.: Данельян А.А. Корпорация и корпоративные конфликты: Дисс. ... канд. юрид. наук. М., 2006. С. 119.

[164] См.: Андреева А.Р. Правовое регулирование корпоративных конфликтов по законодательству Российской Федерации: Автореф. дисс. … канд. юрид. наук. М., 2011. С. 81.

Единственное легальное определение корпоративного конфликта было закреплено в Кодексе корпоративного поведения[168], но, во-первых, его применение носило рекомендательный характер, во-вторых, его применение было рекомендовано только для коммерческих юридических лиц, не затрагивая корпоративный конфликт в некоммерческих юридических лицах, в-третьих, он прекратил свое действие 10 апреля 2014 г.

В пришедшем ему на смену Кодексе корпоративного управления корпоративный конфликт как явление не указывается, попытка дать определение корпоративному конфликту также была не представлена составителями Кодекса.

В то же время корпоративный конфликт как правовое явление судебной практикой, конечно, зафиксирован, в социальной и экономической структуре России он имеет место быть[169].

Вместе с тем суды, рассматривающие дело, только фиксируют данный факт, отражая его следующей фразой: «В обоснование иска истцами было указано на наличие затяжного корпоративного конфликта в Обществе между его участниками, имеющими в совокупности по 50 % в уставном капитале Общества, что, по мнению истцов, свидетельствует о том, что интерес к совместному паритетному ведению бизнеса у учредителей Общества отсутствует; урегулировать корпоративный конфликт не представляется возможным»[170].

Таким образом, правоотношения, связанные с корпоративным конфликтом, существуют в рамках социальной действительности, то есть корпоративный конфликт, способы выходы из него представляют собой не эфемерные понятия, а

---

[165] См.: Шимбарева Е.В. Корпоративные конфликты и контроль: гражданско-правовой аспект: Дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. Ростов н/Д, 2010. С. 32.
[166] См.: Лаптев В.А., Ефименко Е.Н. Корпоративные конфликты // Lex russica. 2013. № 3. С. 269.
[167] См.: Фейзрахманова Д.Р. Корпоративные конфликты и правовые средства их разрешения. М., 2021. С. 114.
[168] См.: Распоряжение ФКЦБ РФ от 4 апреля 2002 г. № 421/р «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения».
[169] См.: Определение Верховного Суда РФ от 2 сентября 2024 г. по делу № А40-265796/2022; Определение Верховного Суда РФ от 1 июля 2024 г. по делу № А12-26592/2022 // СПС «Консультант Плюс».
[170] Президиум Верховного Суда РФ от 25 декабря 2019 г.; Определение Верховного Суда РФ от 27 сентября 2018 г. // СПС «Консультант Плюс».

конкретные элементы социальной структуры общества. При этом легального определения корпоративных конфликтов на сегодняшний день не существует, что осложняет формирование правового механизма выхода из корпоративного конфликта, так как правоотношения должны быть установлены соответствующим нормативно-правовым актом.

Отсутствие норм права, указывающих понятие корпоративного конфликта, его виды по субъектному составу приводит к тому, что не представляется возможным на сегодня сформировать отдельный институт корпоративного конфликта, а для изучения и анализа данного понятия приходится брать нормативный и правоприменительный материал из другого института: защиты корпоративных прав, корпоративных споров, что в конечном итоге не способствует приведению к предполагаемой цели, а именно: разрешению корпоративного конфликта, ведет к его затягиванию.

Ввиду отсутствия норм права, которые бы детально закрепляли понятие корпоративного конфликта, его классификацию по субъектному составу, наличие корпоративных интересов как главенствующий признак любого корпоративного конфликта, представляется возможным оказывать влияние при защите своих корпоративных прав только в рамках судебного разбирательства, при трансформации корпоративного конфликта в корпоративный спор, что существенным образом сужает возможности и способы защиты при возникновении конфликтных ситуаций, возможности их разрешения.

Именно поэтому в отсутствие законодательного закрепления расширить возможности и регламентировать деятельность участников корпоративного конфликта возможно посредством закрепления данного понятия на локальном уровне в организациях (корпорациях). Так, реализация данного механизма исходит из п. 2 ст. 1 ГК РФ, который позволяет юридическим и физическим лицам устанавливать свои права и обязанности, основываясь на договоре.

Вместе с тем, договор в данной норме следует толковать более расширительно, а именно соглашение сторон, поскольку только в этом случае

участники юридического лица могут противодействовать формированию конфликта, его эскалации и возникновению негативных последствий.

Заключение соглашения между участниками юридического лица или формирование внутренних локальных актов есть не что иное, как проявление актов реализации субъективных юридических прав и обязанностей, которые, в свою очередь, являются составной частью правового механизма в целом и правового механизма выхода из корпоративного конфликта в частности[171].

Акты реализации субъективных прав и обязанностей в науке корпоративного права принято понимать, как конкретные действия, которые совершают субъекты для достижения своих интересов.

Следовательно, проявление данного действия заключается именно в выполнении участниками организации совокупности процедур, направленных на формирование локального акта и заключение каких-либо соглашений. Участники корпоративных правоотношений должны стремиться к нормализации взаимодействия и недопущению возникновения конфликта, так как его появление может негативно повлиять на существование и реализацию юридическим лицом тех целей деятельности, ради которых оно было создано в рамках гражданского оборота.

Таким образом, ввиду отсутствия правового механизма выхода из корпоративного конфликта участники должны самостоятельно его сформировать, осуществив создание локального акта или подписания иного соглашения, которое регламентирует их субъективные права и обязанности в рамках конфликтной ситуации, порядок ее разрешения.

Регламентировав понятие корпоративного конфликта на локальном уровне деятельности организации, участники юридического лица вводят юридическую конструкцию, которая, хотя и не распространяется на других участников оборота, за исключением тех, кто связан с конкретным юридическим лицом, однако при этом учитывает возможность появления ситуаций, связанных с нарушением

---

[171] Конкретные способы выхода из корпоративного конфликта будут описаны в параграфе 2.3 настоящей работы.

стабильности организации, в связи с возникновением у ее участников разнонаправленных корпоративных интересов.

Исходя из этого, можно сделать соответствующий вывод о том, что только участники юридического лица в настоящее время могут сформировать работающий правовой механизм выхода из корпоративного конфликта, так как законодатель не сформировал данный правовой институт, тем самым данное правовое явление не имеет четкой регламентации.

Логичным продолжением актов реализации субъективных прав и обязанностей в механизме выхода из корпоративного конфликта является правосознание участников корпоративных правоотношений.

В рамках российской истории правосознание предпринимателей начало формироваться постепенно с середины XIX в. до октября 1917 г., когда коммунистической партией был провозглашен запрет на осуществление предпринимательской деятельности частными лицами, после чего в обществе началось формирование негативного образа предпринимателя и правосознание большинства граждан в этой области права имело несформированные, отрывочные представления[172].

Воссоздание правосознания, направленного на то, что роль предпринимателя в современном обществе имеет не только индивидуальные преференции и выгоды, а также и социальную направленность, публичное осуществление своей деятельности, началось в последние годы существования Союза Советских Социалистических Республик (ранее было указано об изданных законах), но последующее его падение и экономический кризис подорвали и без того неразработанное представление граждан о сущности и роли предпринимателя и осуществляемой им деятельности.

Поскольку такой важный элемент способа выхода из корпоративного конфликта, как правосознание его участников, остается на данный момент достаточно низким по уровню даже среди тех лиц, которые осуществляют

---

[172] См.: Ершова И.В.. Предпринимательское право для бакалавриата и специалитета: учебник. М.: Проспект, 2020. С. 68.

предпринимательскую деятельность, необходимо введение комплексных мер, направленных на исправление данной ситуации. Можно условно выделить три группы институтов по формированию правосознания в сторону разрешения корпоративных конфликтов в России:

1) гражданское общество в лице участников юридических лиц и лиц, исполняющих обязанности коллегиального и единоличного исполнительных органов;

2) государственные органы в лице Верховного Суда РФ и Банка России;

3) законодательные органы в лице Государственной Думы и Совета Федерации.

Первые чаще всего сталкиваются с корпоративным конфликтом тогда, когда он уже существует, и пытаются из него выйти, обратившись к юристам или самостоятельно, изучая возможности выхода из сложившейся ситуации. Вместе с тем, данные лица имеют прямой интерес к данной проблеме, так как непосредственно с ней столкнулись[173].

В ходе разрешения конфликта указанные лица опираются на свой жизненный опыт и опыт предпринимательской деятельности, другими словами, данная группа является ярким представителем обывательской точки зрения[174].

При этом успешно справившаяся с корпоративным конфликтом группа лиц старается в будущем его не допускать, формируя своеобразный правовой механизм защиты своих интересов в подобных случаях.

Таким образом, можно увидеть, что данный тип актора является представителем обывательской точки зрения. При решении конфликта он опирается на свою точку зрения и прожитый опыт, обращается к праву только в тот момент, когда другие имеющиеся инструменты выхода из корпоративного конфликта не привели к предполагаемому результату. При этом характер

---

[173] См.: Осипенко О.В. Корпоративная конфликтология: Монография. М., 2022. С. 135.
[174] См.: Ясюкова А.А. Правовое сознание в менталитете российских бизнесменов // Вестник Санкт-Петербургского университета. СПб, 2008. С. 98.

использования норм права участниками гражданского общества может не осознаваться, быть интуитивным.

Вторым правовым сегментом являются Верховный Суд РФ и Центральный банк России.

Два эти участника могут быть отнесены к представителям профессионального сообщества, так как они непосредственно сталкиваются с последствиями корпоративного конфликта.

Своими действиями данные участники в силу должностных обязанностей формируют обобщенную практику разрешения корпоративных конфликтов, которые формально носят рекомендательный характер, однако в связи с частотой его применения на практике зачастую приобретают характер «судебной» нормы права.

При этом стоит отметить, что, хотя их разъяснения и иные инструменты воздействия не являются обязательными для неопределенного круга лиц, стороны, обратившиеся к ним, должны соответствовать их требованиям.

Таким образом, несколько подменяется правовая норма, создается лишь подобие правового механизма выхода из корпоративного конфликта.

Вместе с тем, данные органы неоднократно публиковали свои обзоры, направленные на улучшение корпоративного законодательства, введение в него определения корпоративного конфликта и т. д.[175].

Так, можно увидеть, что данные органы являются непосредственными участниками общественной жизни, которые осуществляют регулятивную и правоприменительную функции, вследствие осуществления своей компетенции ими были предприняты попытки регламентации действий при корпоративном конфликте, однако данные решения не привели к тому, что понятие

---

[175] См.: Письмо Банка России от 25 декабря 2019 г. № ИН-06-14/99 «Информационное письмо о Рекомендациях исполнительным органам финансовых организаций», Обобщение судебной практики по корпоративным спорам о предоставлении информации хозяйственными обществами (утв. Президиумом Верховного Суда Российской Федерации от 15 ноября 2023 г.).

корпоративного конфликта, его виды и способы выхода из него были сформированы на уровне законодательных положений.

Третьим правовым явлением, который осуществляет формирование правового сознания, является законодатель в лице Государственной Думы и Совета Федерации.

Данные органы имеют наиболее важную роль в формировании юридического правосознания, поскольку посредством их деятельности происходит формализация общественных отношений в правовые путем создания соответствующих норм права.

Труд законодателя носит творческий и интеллектуальный характер, кроме того, одним из требований к законодателю является способность распознать в существе законодательного регулирования определенные пробелы, которые необходимо заполнить путем создания соответствующей нормативной базы.

Относительно корпоративного конфликта законодатель остается безучастным; проводимая с начала 2010-х годов корпоративная реформа не завершена; указанные изменения помогли сформировать корпоративное право, как подотрасль гражданского права, вместе с тем, данные изменения не решили все имеющиеся проблемы и противоречия, в частности, законодателем не дано определение корпоративного конфликта, его видов, а как следствие, не сформирован механизм выхода из него.

Из-за отсутствия должного законодательного регулирования участники гражданского оборота и субъекты предпринимательской деятельности вынуждены самостоятельно формировать некие правовые механизмы внутри своей организации либо при обращении в государственные органы, в частности, в суд, который по определению связан при рассмотрении спора теми нормами законов, которые существуют и действуют во время судебного разбирательства, из-за чего данный орган не может и не обязан конкретизировать понятия, виды и способы выхода из корпоративных конфликтов.

Таким образом, для формирования правового механизма защиты прав при корпоративном конфликте необходимо, чтобы все участники общества

действовали взаимосвязано в общем интересе, осуществляя свою деятельность ради общего результата.

В случае, если правовые доминанты формирования правосознания не будут взаимодействовать друг с другом, законный механизм действий в рамках корпоративного конфликта для всех юридических лиц не будет выработан еще долгое время, при этом его отсутствие не будет способствовать развитию экономической и социальной ситуации в государстве.

Последним немаловажным элементом правового механизма способов выхода из корпоративного конфликта является правовая культура. Культура в корпоративном праве, в первую очередь, идет от самих предпринимателей и иных участников корпоративных правоотношений.

Данные участники создают свойственную только для них корпоративную культуру. А. Кубанейшвили под корпоративной культурой понимает «совокупность некоторых ценностей, принципов взаимодействия участников и работников, правил действий в организациях, которым негласно подчиняются все его участники»[176].

Логичное продолжение мысли первого ученого можно увидеть в трудах профессора Т.Ю. Базарова: «Организационная культура – это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации; она проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения, регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях»[177].

---

[176] Кубанейшвили А. Преобразование компании – начните с корпоративной культуры // Управление компанией. 2001. №1. С. 20.
[177] Базаров Т.Ю., Кремина Т.Л. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2002. С. 560.

Другие ученые видят в корпоративной культуре некоторые возможности для развития: «Корпоративная культура является фактором инновационных преобразований, выводящих на первое место человеческий ресурс»[178].

С указанными учеными сложно не согласиться, так как корпоративная культура является составной культурой народа, она принимается всеми ее членами, способствует налаживанию труда, его планированию и реализации, при этом с помощью культуры можно предсказать предполагаемые дальнейшие шаги других членов общества, ориентируясь не только на его культуру, но и на его определенные психотипы и устоявшиеся образы поведения.

Корпоративная культура как разновидность правовой культуры в целом определяет те цели деятельности и действия участников корпоративных отношений, устанавливает векторы развития, благодаря которым возможно поддержание и развитие общественных отношений как в рамках конкретной организации, так и в целом во всем государстве.

Предпринимательское сообщество может осуществлять реализацию корпоративной культуры в организации двумя способами, а именно: демократическим и тоталитарным[179].

Первый тип корпоративной культуры заключается в постепенном введении той или иной культурной нормы в коллектив, при этом в корпорации все ее участники, начиная от работников и заканчивая руководством, коллективно ее вырабатывают и интегрируют, соблюдая ее установления[180].

Антиподом этого является тоталитарное насаждение корпоративной культуры на местах: во главе организации чаще всего стоит или стоят класс менеджеров или члены юридического лица, которые директивно создают ту или иную норму поведения в компании, которая при этом может соблюдаться не

---

[178] Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов Г.П. Корпоративная культура: теория и практика. М.: Альфа-Пресс, 2005. С. 352.

[179] См.: Ерахтина О.С., Широкова А.Д. Корпоративный контроль и особенности его защиты в обществах с ограниченной ответственностью // Законы России: опыт, анализ, практика. 2015. № 11. С. 84.

[180] См.: Ерахтина О.С., Широкова А.Д. Указ. работа. С. 87.

всеми участниками, санкции за несоблюдение которой могут иметь разноплановый характер, нарушающий базовый принцип формального равенства.

При этом обе корпоративные культуры имеют право на существование, так как в некоторых случаях тоталитарные методы помогают преодолеть кризисные ситуации и сохранить компанию в целом, а демократические методы – сформировать коллектив, который направлен на развитие компании в более стабильном экономическом периоде деятельности организации.

Стоит отметить, что демократический и тоталитарный методы могут меняться внутри компании в зависимости от внешней обстановки в отрасли или экономике.

Факторы, которые влияют на формирование культуры в конкретном юридическом лице:

1) трудовой процесс;
2) психологический фактор;
3) личностные особенности коллектива.

Таким образом, в зависимости от особенностей структуры компании и тех корпоративных условий, в которых устанавливаются условия и процесс труда участников корпорации, формируются определенные нормы и правила, которые не регламентированы в актах права, но при этом поддерживаются большинством людей (например, уход с работы младших работников только после того, как рабочие задачи будут закрыты руководителем организации вне зависимости от их собственной результативности, что в некоторых ситуациях даже противоречит тем нормам права, которые касаются периодов рабочего времени, установленных локальными актами в организации).

Психологический фактор также играет большую роль по причине того, что возможности применения эмпатии, иных психологических средств прямо влияет на обстановку в коллективе, что косвенно отражается на деятельности организации, поскольку корпоративные интересы, которые являются обязательным элементом корпоративных конфликтов, также помимо всего

прочего связаны с теми особенностями психики отдельно взятого участника, его аналитическими способностями.

Личностные особенности коллектива, в свою очередь, являются логичным продолжением психологического фактора и включают в себя особенности мышления участника организации, его возможность и способность осуществлять трудовую и иную деятельность, мотивационные признаки и когнитивные особенности.

Таким образом, корпоративная культура как разновидность правовой культуры и элемент способов выхода из корпоративного конфликта является важным неформальным звеном, состояние и особенности которой также влияют на перспективу и характер применения различных способов выхода из корпоративного конфликта.

Следует признать правоту утверждения, что высокий уровень правовой культуры способствует снижению корпоративных конфликтов, а также способствует выходу из них[181].

К сожалению, в настоящий момент времени правовая культура, связанная с корпоративными правоотношениями, находится на достаточно низком уровне, о чем свидетельствует большое количество судебных споров, начиная от трудовых и заканчивая спорами между участниками юридических лиц.

Для повышения правовой культуры представляется возможным проведение государством социальной политики по повышению ее значимости и росту, ведь, как было уже указано, правовая культура способствует благополучному разрешению конфликта, а это, в свою очередь, положительно влияет не только на экономическую ситуацию в отдельной организации, а оказывает влияние на все государство в целом.

Таким образом, правовая культура внутри корпорации является конечным элементом правового механизма выхода из корпоративного конфликта, поскольку от ее уровня зависит возможность разрешения конфликтных ситуаций на ранней

---

[181] См.: Белякова А.В. Профессиональное правосознание в современной правовой системе России // Российская юстиция. 2022. № 10. С. 80.

стадии. Она способствует формированию эффективного механизма выхода из корпоративных конфликтов.

Разобрав, что из себя представляют правовой механизм выхода из корпоративных конфликтов и его структурные элементы, представляется возможным утверждать, что, в первую очередь, по причине отсутствия в легальной форме закрепления корпоративного конфликта как законодательного понятия участники корпоративных отношений должны самостоятельно выработать способы выхода из него, руководствуясь теми инструментами, которые уже существуют и используются для защиты корпоративных прав до того времени, пока законодатель не сделает это самостоятельно, основываясь на устоявшейся правоприменительной и общественной практике использования определения данного феномена.

Далее видится необходимым перейти к рассмотрению внутрикорпоративных способов выхода из корпоративного конфликта, которые могут быть использованы участниками организации. Под внутрикорпоративными способами разрешения корпоративных конфликтов понимаются те методы, способы и инструменты, которые субъекты корпоративного конфликта могут реализовывать с помощью использования организационных процедур внутри корпорации, без привлечения сторонних субъектов. К таковым относятся: переговоры, изменение локальных актов, в том числе корпоративного договора, добровольная реорганизация организации.

Анализируя первый вид таких способов, а именно переговоры, стоит отметить следующее. Во-первых, переговоры могут проводиться на любой из стадий корпоративного конфликта, в том числе при трансформации его в спор, например, при возможности заключения мирового соглашения по имеющимся требованиям и условиям. Переговоры, по нашему мнению, являются наиболее простым, с точки зрения процедуры, методом разрешения корпоративного конфликта, который может присутствовать на каждой стадии его развития. При этом в связи с тем, что в законодательстве отсутствуют четкие требования к понятию корпоративного конфликта, а элементы способов выхода из него чаще

всего находятся на достаточно низком уровне по своему содержанию и воздействию в организации, переговоры в большинстве случаев не приносят желаемого результата ни одной сторон, в связи с чем корпоративный конфликт может продолжаться и даже усиливаться в своей динамике.

Кроме того, стоит отметить, что за исключением наличия неустранимых противоречий между участниками корпоративного конфликта, которые связаны с нарушением прав участников организации, переговоры как способ выхода из корпоративного конфликта является тем способом, который может синтезироваться с другими возможными способами, например, при привлечении сторонних специалистов, деятельность которых напрямую связана с улучшением состояния корпоративных отношений и возможностью достижения прогресса при затянувшихся и нерезультативных переговорах.

Логичным представляется разобрать такой способ, как изменение локальных актов организации. Данный способ разрешения корпоративных конфликтов имеет двойственное значение. С одной стороны, изменение уставной документации, создание или внесение дополнений и уточнений в корпоративный договор может иметь положительное значение, поскольку таким образом могут быть устранены причины возникновения корпоративного конфликта и возможность его дальнейшего развития. При этом данный способ также носит и превентивный характер, поскольку при внесении соответствующих положений в существующий нормативный материал организации становится возможным предотвратить возможности возникновения новых корпоративных конфликтов. Так, в науке предпринимательского права В. А. Лаптев считает, что, с одной стороны, корпоративный договор является механизмом реализации прав участников корпорации, а с другой – правовым инструментом управления корпорацией[182].

Именно поэтому при применении данного способа стороны должны учитывать не только те корпоративные интересы и обстоятельства, которые

[182] См.: Лаптев В. А. Источники предпринимательского права в Российской Федерации: дисс. ... докт. юрид. наук. М., 2018. С. 18.

существуют в настоящий момент времени деятельности организации, но и прогнозировать возможные пути развития и условия, при которых возможно появление новых корпоративных конфликтов. Это прежде всего связано с тем, что изменение и создание новых положений в локальных актах, уставах, корпоративных договорах не должно превращаться в стандартную процедуру, которая происходит регулярно, поскольку в данном случае данный способ превратится в «регуляторную гильотину», которая будет препятствовать выражению участниками своих предложений по совершенствованию деятельности организации, а также может негативно сказаться на процессах взаимодействия организации с другими контрагентами. Постоянное появление новых правил и положений, которые регулируют деятельность внутри организации, может повлиять на положения сделок с внешними организациями, что неминуемо будет вести к появлению транзакционных издержек, связанных с принятием дополнительных соглашений к действующим договорам, а в худшем случае – к их расторжению в связи с существенными изменениями, что в конечном счете может повлечь убытки для корпорации.

Таким образом, данный способ хоть и является действенным для разрешения и регламентации корпоративных конфликтов, однако при его использовании участники должны выработать определенные правила и условия для его, в противном случае это может только ухудшить экономическую и социальную ситуацию в корпорации. По нашему мнению, при использовании данного способа участники должны закреплять понятие корпоративного конфликта в локальных актах, иные способы и возможности выхода из него, условия, при которых возможно принятие новых документов и положений в организации. Данные меры будут иметь положительный эффект, поскольку тем самым будет возможно использовать регламентированные процедуры и способы выхода из корпоративного конфликта, который складывается в организации, а также учитывать те особенности, которые стали основой для его возникновения. Разработка данных положений может положительно повлиять на возможность

создания концепции корпоративного конфликта на законодательном уровне, путем создания универсальных норм.

Исследуя такой особый способ выхода из корпоративного конфликта, как реорганизация, стоит сказать о том, что данную меру справедливо можно считать таким способом, который должен применяться в том случае, когда иные средства и возможности разрешения корпоративного конфликта, помимо судебных, исчерпаны. Реорганизация юридического лица представляет собой процесс перехода прав и обязанностей одного юридического лица другим лицам

Существуют следующие формы реорганизации:

1. Слияние – объединение двух и более юридических лиц в единое новое юридическое лицо. При этом самостоятельное существование сливающихся организаций прекращается. Реорганизация юридических лиц в форме слияния считается завершенной с момента государственной регистрации вновь возникшего юридического лица.

2. Присоединение – одно или несколько юридических лиц присоединяются к другому юридическому лицу. При этом присоединяемое юридическое лицо прекращает свою деятельность, все его права и обязанности переходят к юридическому лицу, к которому происходит присоединение. Реорганизация в форме присоединения считается завершенной с момента внесения в государственный реестр записи о прекращении деятельности последнего из присоединившихся юридических лиц.

3. Разделение – образование на базе прекратившего существование юридического лица двух и более самостоятельных юридических лиц. При разделении ранее существовавшее юридическое лицо прекращает свою деятельность, а его права и обязанности переходят к вновь создаваемым юридическим лицам. Реорганизация в форме разделения считается завершенной с момента государственной регистрации последнего из вновь возникших юридических лиц.

4. Выделение – образование новых самостоятельных юридических лиц, при этом реорганизуемое юридическое лицо продолжает функционировать, а часть

его прав и обязанностей переходит ко вновь образованным юридическим лицам. Реорганизация в форме выделения считается завершенной с момента государственной регистрации последнего из вновь возникших юридических лиц.

5. Преобразование – прекращение юридического лица и возникновение на его основе нового юридического лица. Реорганизация в форме преобразования считается завершенной с момента государственной регистрации вновь созданного юридического лица. Смена организационно-правовой формы.

Каждая из форм реорганизации может иметь место в зависимости от тех особенностей корпоративного конфликта, которые существуют на данный момент в корпорации. Так, в случае, если в организации имеются неустранимые противоречия между несколькими учредителями, то исключение одного из них из состава не повлечет положительные последствия, поскольку останутся другие участники корпоративного конфликта, которые не согласны с действующей деятельностью корпорации, ее экономическими охватами, политикой в сфере рекламы и т. д. Более разумным представляется реорганизация существующей организации форме разделения (если участники не стремятся сохранить действующую организацию) либо выделения (если одни из участников хотят сохранения существующей корпорации в прежнем виде, а другие – создания нового юридического лица на иных условиях).

Тем самым, реорганизация представляет собой действенный юридико-фактический способ внутрикорпоративного разрешения корпоративного конфликта, который при этом может быть связан с ликвидацией изначальной корпорации. Вследствие этого в краткосрочном периоде у изначальных участников корпоративного конфликта могут возникнуть убытки, связанные с созданием новых юридических лиц, распределением имеющегося капитала, что также может повлечь цепочку конфликтов, которые связаны со спорами о принадлежности активов уже ликвидированного юридического лица.

Именно поэтому данный способ разрешения корпоративных конфликтов, по нашему мнению, в тех случаях, когда он связан с ликвидацией действующей корпорации, представляет собой наименее эффективный вариант, поскольку

корпоративный конфликт в данном случае разрешается с момента «юридической смерти» корпорации, но при этом может повлечь новые споры между бывшими участниками.

Таким образом, внутрикорпоративные способы выхода из корпоративного конфликта являются действенными мерами, которые в зависимости от своей специфики могут положительно повлиять на экономическое состояние корпорации. По нашему мнению, наиболее действенным среди перечисленных видов внутрикорпоративных способов разрешения корпоративных конфликтов является способ, посредством которого происходят изменение содержания локальных актов, в том числе корпоративных договоров, поскольку в данном случае возможно избежать негативных последствий, связанных с ликвидацией юридического лица, которые возможны при использовании отдельных форм реорганизации. При использовании данного способа участникам корпоративного конфликта необходимо вырабатывать процедуры и основания для таких изменений, включить в их содержание понятия, виды корпоративных конфликтов, способы посредством которых происходит их разрешение, избегая при этом частого изменения таких документов.

§ 3. Альтернативные способы выхода из корпоративного конфликта

В предыдущем параграфе данной работы диссертантом обращалось отдельное внимание на тот факт, что в действующем законодательстве не существуют нормы, которые бы регламентировали понятие корпоративного конфликта, его видов по субъектному составу, способов выхода из него, вследствие чего каждая организация, в которой он возникает, выбирает собственные инструменты и способы для разрешения сложившихся противоречий. При этом в связи с тем, что в большинстве организациях также отсутствует нормативный материал, который связан с возникновением данной ситуации, участникам корпоративного конфликта приходится использовать

альтернативные способы разрешения корпоративного конфликта, поскольку внутриорганизационных полномочий и средств достижения результатов может быть недостаточно.

Помимо этого, использование альтернативных способов выхода из корпоративного конфликта обосновывается также тем, что в Российской Федерации на практике выявляется отсутствие базисной профессиональной этики, а также нормативной базы в контексте необходимости урегулирования конфликтных отношений как таковых. Особенно острой является проблема формирования механизмов корпоративного управления, которая способствовала бы стагнации возникших корпоративных конфликтов. В этом ключе можно выделить сразу несколько направлений профилактической работы в сфере антикризисного управления:

1. Аудит корпоративных отношений, который проводится специалистами в сфере урегулирования корпоративных конфликтов. Он позволяет выделить наиболее проблемные вопросы управления взаимодействиями субъектов корпоративных конфликтов.

2. Работа с актуальной документацией компании, а также с нормами корпоративной этики, которая требует особого внимания от органов управления компанией.

3. Разработка руководством в случае нарастания корпоративных конфликтов кодекса корпоративного поведения, который конкретизирует специфику отношений между учредителями компании.

4. Назначение компаниями в отдельных случаях урегулирования корпоративных конфликтов с инвесторами корпоративного секретаря, который налаживает взаимодействие с инвесторами и при необходимости сглаживает определенные конфликтные ситуации[183].

Тем самым, в тех ситуациях, когда участники корпоративных конфликтов заранее не разработали те механизмы и процедуры, посредством которых

---

[183] См.: Агеев А.Б. Создание современной системы корпоративного управления в акционерных обществах: вопросы теории и практики: Монография. М.: Волтерс Клувер, 2010. С. 74.

возможно разрешение корпоративного конфликта, использование внутрикорпоративных способов его разрешения будет представлять достаточно трудоемкий процесс. Причиной такого положения дел является то, что переговоры, принятие решений о реорганизации и изменение локальных актов осложняется элементом открытого противостояния на стадии эскалации конфликта, вследствие чего примирение между его сторонами может не привести к логическому завершению и достижению необходимых результатов при удовлетворении корпоративных интересов.

Таким образом, в данной ситуации стороны могут прибегнуть к использованию альтернативных способов разрешения корпоративных конфликтов, к которым можно отнести: медиацию, арбитраж, использование помощи сторонних специалистов (юристов, психологов, кризис-менеджеров). При этом каждый из данных способов может быть сгруппирован и использоваться в совокупности.

Начать анализ альтернативных способов разрешения корпоративных конфликтов представляется логичным с самого эффективного, по нашему мнению, способа – медиации.

Фактически медиация является процедурой, в рамках которой специальный посредник (медиатор) способствует заключению добровольного соглашения сторонами конфликта в контексте учета всех потребностей, корпоративных интересов и потенциальных результатов, к которым стремятся участники. Вместе с тем, достаточно сложно характеризовать медиацию как специфичную процедуру по урегулированию конфликтов, так как данный институт недостаточно детализирован на законодательном уровне. Это в целом создает определенные проблемы при реализации альтернативных процедур решения корпоративных конфликтов, поскольку важно выработать действенные механизмы применения альтернативных инструментов разрешения соответствующих противоречий, основывающихся на актуальных правовых нормах Российской Федерации. Медиация, по нашему мнению, является наиболее оптимальным способом разрешения корпоративных конфликтов. Несмотря на

преимущества использования данной процедуры, ее закрепление в качестве отдельной процедуры разрешения конфликтов долгое время было осложнено пассивной позицией судов, несовершенством законодательного регулирования и другими факторами.

Соответственно, сущность медиации обоснована тем, что она представляет собой особый социальный институт, который позволяет разрешить корпоративные конфликты внутреннего характера. Вместе с тем, медиатор привлекается к разрешению конфликта только при наличии согласия сторон.

Медиацию отличает такой признак, как конфиденциальность, направленный на сохранение любой информации касаемо деятельности организации и ее участников, связанной с возникшим корпоративным конфликтом. Именно поэтому можно говорить о том, что медиация – это достаточно закрытый по своей сути метод разрешения корпоративных конфликтов. Акторы привлекают к разрешению конфликтной ситуации третью сторону, в роли которой выступает медиатор как независимый эксперт, именно поэтому можно говорить о том, что медиация является своеобразной разновидностью такого способа, как привлечения сторонних специалистов, однако в связи с особенностями профессиональной деятельности медиатора данный способ разрешения корпоративных конфликтов имеет самостоятельный характер. Медиатор оперирует конфиденциальной информацией в рамках разрешения спора и подписывает соглашение о неразглашении корпоративной информации. В то же время необходимо понимать, что медиатор в качестве независимого посредника не может фиксировать решение по актуальному корпоративному спору. Это субъект, который держит нейтральное положение, поскольку его интерес в конфликте заключается в его разрешении при соблюдении баланса интересов, поэтому он не вправе выносить какое-либо решение, как, например, арбитражный или третейский суд.

Соответственно, если сравнивать судебный процесс и медиацию, то можно выделить определенные положительные черты медиации. Медиацию можно назвать более динамичной процедурой, поскольку многие ее элементы прямо

зависят от конкретной ситуации и конфликта, медиаторы могут разрешать корпоративный конфликт с исследованием всех возможных аспектов данного явления, они не связаны теми требованиями, которые заявляют участники корпоративного конфликта, в отличие от судов. Медиация, проводимая на досудебной стадии, фактически способствует разрешению противоречий между участниками организации и иными лицам, имеющими корпоративные интересы, для того чтобы они не перетекли в корпоративные споры. Задача медиатора – любыми способами прекратить актуальный конфликт. Таким образом, он занимается управлением конфликтной ситуации.

Несмотря на то что решения, принятые сторонами в рамках данной процедуры, не имеют обязательного характера, медиация является удобным инструментом для урегулирования внутренних корпоративных конфликтов. Таким образом, можно выделить определенные плюсы данной процедуры для субъектов корпоративных отношений:

1. Медиация – это процедура, которая более выгодна с точки зрения ее проведения. Судебное разрешение конфликта включает в себя уплату государственных пошлин, выплату денежных средств экспертам, представителям, использование услуг нотариуса и другие траты, в то время как медиация может быть и бесплатной процедурой при условии, что на законодательном уровне не зафиксировано определенной ценовой политики относительно фиксации цен на услуги посредников[184].

2. Прибегая к медиации, стороны не обязаны обращаться к использованию конкретных процессуальных и материальных норм, не устанавливаются требования к стандартам доказывания тех или иных обстоятельств. Они могут представлять неформальные доказательства в силу того, что медиация конечным результатом имеет именно необходимость разрешения конкретной конфликтной ситуации.

---

[184] См.: Новиков А.В., Слабкая Д.Н. Процедура медиации. Функции, типы и стадии медиации // Вопросы российского и международного права. 2021. Т. 11, № 1А. С. 50.

3. Медиация позволяет сохранить конфиденциальность корпоративного конфликта, так как, в отличие от арбитражного процесса, медиация подразумевает полную конфиденциальность, которую обязан соблюдать медиатор. Стороны конфликта, которые заинтересованы в сохранении личной информации, чаще всего прибегают именно к данной процедуре.

4. Эффективность медиации как инструмента разрешения конфликтов сопряжена с тем, что медиаторы выступают не только в роли специалистов, которые анализируют юридическую сторону вопроса. Они также анализируют первопричину спора, его возможные последствия. К медиации можно прибегнуть в рамках гражданских, публичных, административных и корпоративных конфликтов. Не запрещена медиация в финансовой, трудовой и семейной сфере. Вместе с тем, к медиации не могут прибегнуть субъекты коллективных трудовых споров[185]. Например, если стороны хотят реализовать процедуру медиации в отношении крупной сделки, которая затрагивает интересы третьих сторон, это уже является незаконным – процедура медиации не может быть реализована. Например, если речь идет о разделе имущества супругов, в процессе могут затрагиваться права кредитных организаций, поэтому в данном случае процедура медиации также исключается.

Зачастую корпоративные отношения осложнены нарастанием внутренних конфликтов, что подразумевает наличие определенных субординационных связей. Иными словами, субъекты корпоративных конфликтов в определенной мере могут быть не равны в своем юридическом и имущественном положении в отношении управления организацией. Вместе с тем, многие исследователи, например, А.Е. Молотников настаивают на том, что корпоративные правоотношения имеют управленческий характер[186]. С данной точкой зрения можно не согласиться, поскольку корпоративные отношения входят в предмет

---

[185] См.: Ершова Е.А., Ершов В.В. Дифференциация трудовых и гражданских правоотношений // Российское правосудие. 2021. № 12. С. 70.

[186] См.: Молотников А.Е. Медиация // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2007. № 6. С. 27.

гражданского права, обладают широким спектром методов диспозитивного регулирования, а сами субординационные связи тем самым можно проследить и в рамках других подотраслей гражданского права, например, на примере заключения договоров между организациями и потребителями, последние из которых заведомо являются более слабой стороной, вследствие чего им даются дополнительные правовые гарантии в случае возникновения споров. Соответственно, ограничивать применение процедуры медиации в рамках разрешения корпоративных конфликтов Российской Федерации нецелесообразно, тем более что в зарубежной практике применение данной процедуры актуально для большинства субъектов многих корпоративных конфликтов.

Медиатор в рамках реализации соответствующей процедуры выступает в роли независимого субъекта, отличающегося своей беспристрастностью. Он в равной мере поддерживает отношения со всеми сторонами конфликта, не имеет права защищать интересы одной стороны. Его ключевая цель – это разрешение конфликтной ситуации. Фактически он должен наладить деловые взаимоотношения между сторонами конфликта, поскольку он заинтересован в том, чтобы стороны заключили медиативное соглашение, тем самым предотвратят появление иных оснований для возникновения новых корпоративных конфликтов. В сущности, медиативное соглашение фиксирует определенные права и обязанности сторон конфликта, представляя собой разновидность сделки в рамках гражданского права, вследствие чего на него распространяются требованиям, например, о его форме, поэтому оно должно быть оформлено исключительно в письменном виде. Таким образом, фиксируется его законный характер.

Медиативное соглашение может выступать в роли мирового соглашения в рамках судебного производства. Ярким примером применения медиации в корпоративной среде является механизм, характерный для ПАО «Россети». Холдинг неоднократно использовал медиативную процедуру для того, чтобы урегулировать конфликты между дочерними организациями. Компания даже сформировала отдельный орган, который занимается исключительно

конфликтами, возникающими между дочерними организациями. Именно данное структурное подразделение организует процедуры медиации в контексте урегулирования конфликта, а также предупреждение его возникновения, при этом субъекты конфликтной ситуации сами назначают медиатора и имеют право воспользоваться услугами не только экспертов компании, но и других медиаторов[187].

На данный момент медиация как процедура, способствующая разрешению споров корпоративного характера, только начинает входить во внутрикорпоративную практику. Вместе с тем медиация является перспективным направлением урегулирования конфликтов, поскольку стороны получают возможность конфиденциально разрешить все свои противоречия[188]. При медиации фактически отсутствуют какие-либо репутационные риски, характерные для других процедур, тем более медиация значительно дешевле, чем судебное производство. Стороны получают возможность в перспективе выстроить партнерские отношения при условии, что они хотят сохранить основу для сотрудничества.

Несмотря на наличие определенных плюсов, медиация как процедура имеет и минусы. Медиативное соглашение является обязательным к исполнению для сторон и не является по факту исполнительным документом, поэтому многие правоприменители настаивают на необходимости наделения данного соглашения законодательной силой. Вместе с тем, это может в определенной мере помешать развитию института медиации, поскольку данный институт основывается на добровольности в рамках разрешения конфликтных ситуаций. Наделение медиативного соглашения таким свойством, как его принудительное исполнение, может негативно сказаться на частном характере существования данного института и на статусе медиаторов, что может повлечь появление излишних

---

[187] См.: Новиков А.В., Слабкая Д.Н. Процедура медиации. Функции, типы и стадии медиации // Вопросы российского и международного права. 2021. Т. 11, № 1А. С. 50.

[188] См.: Левушкин А. Н. Медиация в предпринимательской деятельности: проблемы эффективности правоприменения. Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. 2020. №. 7.(71). С. 138.

государственных элементов в структуре данной процедуры, в то время как она применяется для того, чтобы избежать элементов публичного правопорядка при регуляции отношений участников корпоративного конфликта.

Таким образом, по нашему мнению, использование процедуры медиации в связи с особенностями ее проведения является наиболее действенным альтернативным способом разрешения корпоративных конфликтов.

Далее стоит перейти к анализу других способов альтернативного разрешения корпоративных конфликтов. Так, например, участники могут прибегнуть к использованию третейского разбирательства для разрешения корпоративного конфликта. Данная процедура в своем концептуальном значении имеет сходства с процедурой медиации. Так, к преимуществам третейского разбирательства в сравнении с обращением в арбитражный суд можно обозначить:

1) конфиденциальность – в отличие от судебных процессов, третейское разбирательство обычно проходит закрыто, что позволяет сохранить репутацию компании. Этим данная процедура похожа на аналогичное использование услуг медиатора;

2) гибкость процедуры – стороны сами выбирают арбитров, место и правила разбирательства (например, по регламенту МКАС или корпоративного арбитража). В данном аспекте процедура медиации и арбитража отличается, поскольку в рамках использования первой возможно использования любых средств и способов, которые будут соответствовать целям участников корпоративного конфликта, в то время как использование третейского разбирательства имеет свои ограничения и определенные нормы для рассмотрения конкретных споров;

3) скорость рассмотрения – сроки рассмотрения в третейских судах имеют меньшие периоды времени, чем в арбитражных судах, что связано с меньшим количеством дел, а также меньшим объемом нормативного материала, посредством которого выносится соответствующий акт. Этим данная процедура похожа на аналогичное использование услуг медиатора;

4) окончательность решения – третейское решение сложнее обжаловать, чем судебное (отмена возможна только в исключительных случаях по ст. 233 АПК РФ). При этом данное решение так же, как и условия медиативного соглашения, не имеет обязательного, принудительного характера для сторон, направлено на его добровольное исполнение, которое может быть дополнено путем использования процедур приведения в исполнение решений третейских судов в рамках гражданского разбирательства.

Однако при этом использование данного способа является более ограниченным, чем процедура медиации, поскольку использование третейского разбирательства возможно только в тех случаях, если это прямо предусмотрено договорами, иными соглашениями между участниками корпоративного конфликта, то есть имеется соответствующая третейская оговорка. Помимо этого, если третейская оговорка присутствует в отдельных документах, то в рамках разбирательства могут быть не исследованы множество обстоятельств, связанных с иными локальными и другими актами, которые послужили основой для возникновения корпоративного конфликта и обращением в арбитраж.

Таким образом, третейское разбирательство является действенным способом разрешения корпоративных конфликтов, имеет сходства с процедурой медиации, но при этом обладает существенными минусами, которые влияют на возможность разрешения возникшего в организации корпоративного конфликта.

В отношении еще одного альтернативного способа выхода из корпоративного конфликта, а именно привлечения сторонних специалистов: психологов, юристов и т. д. стоит обозначить следующее. Использование услуг сторонних специалистов всегда связано с особенностями конфликтной ситуации, которая сложилась в организации. Так, например, привлечение к разрешению возникшего конфликта юристов может быть связано с оценкой рисков совершения сделок, их потенциальным расторжением, изменения локальных актов. Психологи, в свою очередь, могут оказать воздействие на динамику развития корпоративного конфликта в тех случаях, когда конфликт имеет эмоциональную или межличностную природу, то есть связан прежде всего с

эмоциональными особенностями его участников (например, разногласия между учредителями, топ-менеджментом или работниками организации).

Использование сторонних специалистов является комплексным способом, который может быть включен в процесс медиации, переговоров и других способов выхода из корпоративного конфликта, для улучшения эффективности проведения конкретной процедуры. Это может быть осуществлено путем проведения медиативных сессий, тренингов по управлению конфликтами, индивидуальных консультаций для руководителей.

Тем самым данный способ выхода из корпоративного конфликта имеет комплексный характер, благодаря которому он может быть органично интегрирован в другие альтернативные или внутрикорпоративные способы выхода из корпоративного конфликта, однако использование исключительно данного способа при разрешении корпоративного конфликта может иметь положительное воздействие только в тех случаях, если корпоративный конфликт не содержит большого количества противоречий и не находится в стадии эскалации, поскольку в таких случаях необходимо совершение определенных процедур, описанных ранее, для принятия управленческих решений, которые будут иметь долгоиграющие перспективы.

Таким образом, альтернативные способы выхода из корпоративного конфликта имеют свои особенности, которые отличают их от внутрикорпоративных способов. Их применение возможно на любой из стадий корпоративного конфликта, однако в связи с тем, что в каждом из данных способов привлекаются сторонние субъекты (медиаторы, арбитры, юристы и т. д.), можно говорить о том, что их использование является наиболее эффективным на стадии эскалации конфликта, в то время как внутрикорпоративные способы, за исключением реорганизации, должны применяться превентивно либо во время возникновения корпоративного конфликта, то есть на латентной стадии.

ГЛАВА 3. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРАВОВОГО МЕХАНИЗМА ВЫХОДА ИЗ КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ

§ 1. Реализация правового механизма выхода из корпоративного конфликта в коммерческих корпорациях

Проблема корпоративных конфликтов стала актуальной в условиях глобализации экономики и роста числа коммерческих компаний. Корпоративные конфликты могут возникать по причине несовершенства законодательства, отсутствия необходимой регламентации отношений в организации, действенного механизма разрешения споров. Они могут сопровождаться нарушением корпоративной этики, злоупотреблением правами акционеров и давлением на органы управления. В результате возникают экономические потери и недоверие к корпоративной системе в целом.

Основной составляющей разрешения конфликтов является механизм эффективного правового регулирования. Это совокупность законодательных, практических, процедурных и других мероприятий, нацеленных на урегулирование споров, защиту прав, предотвращение дальнейшей конфронтации. В связи с этим в целях конкретизации применения способов выхода из корпоративных конфликтов и их детального анализа стоит отметить определенные проблемы, которые препятствуют развитию доктрины корпоративного права в данном направлении:

1. Несовершенство законодательства. Корпоративное право в России и других государствах постсоветского пространства продолжает развиваться – законодатели постоянно разрабатывают новые нормы, уточняют существующие; тем не менее, в практике остается множество неурегулированных вопросов. В частности, порядок разрешения споров между акционерами и органами управления корпорацией не всегда четко прописан в нормативных актах. Это

порождает правовую неопределенность, а значит – повышенный риск злоупотреблений.

2. Злоупотребления правами участников корпоративных отношений. Большую опасность представляют корпоративные конфликты, применяемые как средство воздействия на конкурентов. Например, мажоритарные акционеры могут использовать свои права в ущерб правам миноритариев (злоупотребление доминирующим положением), в то время как последние могут блокировать принятие критически важных для компании решений лишь для того, чтобы получить удовлетворение своих корпоративных интересов. Данные действия приносят существенный вред целостности системы управления корпорацией и ставят под угрозу ее существование.

3. Сложности применения внесудебных способов разрешения корпоративных споров. Механизмы медиации, арбитража и других форм внесудебного разрешения корпоративных разногласий не получили широкого распространения на практике. В корпорациях достаточно редко закрепляются положения, которые регулируют деятельность участников, связанную с возникновением корпоративных конфликтов. Это связано с недоверием сторон к подобным процедурам, недостаточным количеством квалифицированных специалистов.

4. Длительность судебных разбирательств. Судебные разбирательства в корпоративной сфере занимают огромное количество времени, затягиваются на годы и приводят к большим финансовым и временным издержкам. Вместе с тем, по результатам разбирательства могут возникнуть ситуации, когда исполнение судебных решений может затягиваться либо вовсе отсутствовать, особенно в контексте сложных корпоративных споров, связанных с перераспределением активов или изменением структуры управления.

5. Неэффективные механизмы защиты прав участников корпоративного управления. Проблема защиты прав миноритарных акционеров продолжает оставаться одной из наиболее актуальных. Несмотря на существующие механизмы, включая принудительный выкуп акций несогласных акционеров или

право на получение информации о деятельности корпорации, их применение часто затруднено недостаточностью практической реализации таких механизмов и отсутствием механизмов принуждения к их исполнению.

6. Нерациональные процедуры профилактики корпоративных конфликтов. В большинстве случаев корпоративные конфликты возникают на фоне положений в уставных документах корпораций, которые достаточно пространно регламентируют вопросы управления и принятия решений в организации.

Таким образом, корпоративные конфликты представляют собой сложное многоаспектное правовое явление, требующее комплексного подхода к их разрешению. Проблемы законодательного регулирования корпоративных отношений, его полное отсутствие в отношении корпоративных конфликтов, несовершенство механизмов защиты прав участников, а также отсутствие должного уровня правоприменительной практики создают значительные барьеры для эффективного управления корпорацией.

Так, в качестве одного из способов выхода из корпоративного конфликта в коммерческих корпорациях можно обозначить выход участника из состава корпорации с продажей доли. Данный способ предполагает, что один из участников, не согласный с действиями других, может выйти из состава корпорации, продав свою долю другим участникам или третьим лицам. Такой способ выхода достаточно часто используется в хозяйственных обществах.

Данный способ выхода из корпоративного конфликта включает:

- предоставление преимущественного права другим участникам на приобретение доли. Участник, желающий продать свою долю, уведомляет общество и всех других участников о своем намерении. В случае если другие участники не воспользуются своим правом на приобретение данной доли, участник вправе продать ее третьим лицам;
- покупка доли самим обществом. Если же продать долю по указанному порядку не удалось (например, никто из участников и третьих лиц не хочет ее покупать), предложенная для покупки доля подлежит обязательному выкупу

обществом. Цена выкупа определяется путем взаимной договоренности сторон либо посредством оценки независимого эксперта для соблюдения баланса корпоративных интересов.

Обязательный выкуп доли или акций (механизм обязательного выкупа) применяется в случаях, когда один из участников (в ООО) или акционер (в АО) не согласен с действиями других участников/акционеров (например, в случае грубых нарушений его прав и интересов), вследствие чего он обращается в суд с требованием о принудительном выкупе своей доли (акций) по рыночной стоимости. Тем самым такой механизм как выкуп доли или акций имеет как внеюрисдикционную, так и судебную природу. Использование средств защиты в рамках существования корпоративного конфликта или спора в организации зависит от обстоятельств конфликтной ситуации внутри корпорации, размеров доли или количества акций.

В зависимости от организационно-правовой формы бизнеса применяются различные механизмы выкупа долей (акций). В ООО участник вправе требовать обязательного выкупа своей доли. Такие требования обосновываются защитой корпоративных прав. Так, например, если участника без его согласия лишают возможности влиять на решение совместных вопросов, что существенно нарушает корпоративные интересы общества, или другие участники имеют первоочередное право выкупа доли выходящего участника на основании судебного акта по действительной стоимости доли.

В АО выкуп может быть реализован в том случае, если акционер выражает несогласие с:

- крупной сделкой, крупной сделкой с заинтересованностью;
- реорганизацией АО;
- любыми изменениями в управлении АО.

В описанных ситуациях у акционера возникает право требования в отношении общества обязательного выкупа своих акций в порядке, предусмотренном ст. 75 ФЗ «Об акционерных обществах».

В тех случаях, когда корпорация находится в процессе реорганизации в результате конфликта между ее участниками, дополнительное использование способа выкупа долей, акций является достаточно действенным. Это связано с тем, что посредством использования данного механизма прежние участники получают достаточное имущественное предоставление за активы, которыми они обладали, а участники реорганизуемого юридического лица уменьшают риски, связанные с возникновением новых корпоративных конфликтов.

Помимо данной разновидности способов выхода из корпоративного конфликта, в хозяйственных обществах для разрешения конфликтных ситуаций уставом или соглашением учредителей может быть предусмотрен механизм исключения участника из состава членов юридического лица. Это означает возможность исключения участника юридического лица в случае грубого нарушения его обязанностей. Данный механизм применяется в судебном порядке, что дает возможность принудительно исключить недобросовестного члена общества. Исключение участника производится только на основании решения суда.

Причины для исключения следующие:

- участник систематически уклоняется от выполнения своих обязанностей (например, не участвует в работе общества, не голосует на общих собраниях). Тем самым участник, бездействуя, показывает отсутствие у него корпоративных интересов;
- участник совершает действия, которые явно причиняют вред обществу или его участникам (например, участвует в конкурирующем с обществом бизнесе, отказывает в предоставлении информации о своих долях). Тем самым участник выражает свою волю на причинение вреда обществу, в чем и состоит его корпоративный интерес.

Примечательным является следующий пример из судебной практики. Так, Арбитражный суд города Москвы в рамках рассмотрения дела А40-182045/2022 установил, что в действиях участника ООО имели место систематические

нарушения условий соглашения и вывод денежных средств со счета компании. На основании данных обстоятельств суд пришел к выводу о наличии оснований для исключения данного лица из числа участников юридического лица[189].

Медиация и мировое соглашение как способы разрешения конфликтов в коммерческих организациях также имеют свою специфику. Так, в хозяйственных обществах часто медиативное соглашение, к сожалению, не заключается на досудебных стадиях разрешения конфликтов. Однако, когда данные конфликты переходят в рамки корпоративных споров, которые затягиваются и вызывают дополнительные издержки, стороны повторно прибегают к процедуре медиации для заключения уже мирового соглашения. При этом при регламентации внутрикорпоративных способов выхода из корпоративного конфликта в хозяйственных обществах можно избежать как дополнительных издержек, связанных с применением медиации в рамках рассмотрения спора, так и дополнительных процедур, связанных с утверждением мирового соглашения.

Безусловно, корпоративные конфликты в коммерческих корпорациях оказывают негативное влияние на их деятельность, следовательно, выход из корпоративного конфликта является важной задачей управления бизнесом и защиты прав участников. Правовой механизм выхода из корпоративного конфликта регулируется действующим законодательством, учредительными документами организации, внутренними распорядительными актами. Важными элементами правового механизма разрешения корпоративных конфликтов являются юридическое закрепление порядка защиты нарушенного права, обоснование средств и способов защиты прав участников, порядок судебной защиты права и реализация его в рамках системы судопроизводства[190].

Юридическое регулирование корпоративного конфликта определяется законодательством, создающим основные нормы и правила взаимодействия

---

[189] См.: Решение Арбитражного суд г. Москвы от 24 августа 2023 г. по делу № А40-182045/2022 // СПС «Консультант Плюс».

[190] См.: Крашенинников Е.А., Байгушева Ю.В. Право членства // Вестник ВАС РФ. 2013. № 12. С. 72.

участников, которые могут комбинировать механизмы разрешения корпоративных конфликтов, что позволит им наиболее эффективно разрешить противоречия.

В связи с этим можно привести достаточно примечательный пример из судебной практики. Дело ПАО «ГМК «Норильский никель» (2022): конфликт между крупными акционерами компании «Норникель» (UC Rusal, Интеррос и Crispian) касался распределения дивидендов и управления. Судебные разбирательства велись в рамках разных юрисдикций, включая Лондонский международный арбитражный суд (LCIA). В результате стороны также использовали механизм медиации для урегулирования конфликтной ситуации. Они заключили мировое соглашение, согласно которому были установлены долгосрочный механизм управления компанией и перераспределение прибыли[191].

Грамотно составленные организационные документы, содержащие положения, уточняющие порядок разрешения корпоративных конфликтов, позволят избежать затяжных судебных процедур при их разрешении:

- устав компании, например, может содержать нормы о преимущественном праве участников на выкуп долей;
- корпоративный договор может содержать положения о механизмах разрешения конфликтов[192].

Выход из корпорации как механизм разрешения корпоративного конфликта подразумевает перестройку работы ключевых структурных элементов корпоративной организации. Выход из корпоративного конфликта может быть осуществлен через продажу доли либо требование обязательного выкупа.

Акционеры (участники) имеют право выйти из корпорации в случае напряженных отношений между ними и обществом, недовольства условиями сделки с акционером (участником) и т. д. Наряду с этим, акционер (участник),

---

[191] См.: Постановление Арбитражного суд Московского округа от 31 мая 2023 г. по делу № А40-125728/2022 // СПС «Консультант Плюс».

[192] См.: Сапельникова А.А., Угримова С.Н. Оценка технологий управления конфликтами в организации // Вопросы экономики и управления: Материалы II Международной студенческой научно-практической конференции. ДГТУ, Ростов-на-Дону, 2016. С. 210.

желающий выйти из организации, должен в письменной форме уведомить руководство о своем намерении, в том числе указать цену выкупа доли. Общество, в первую очередь, должно проанализировать возможность выкупа доли, а затем произвести выплату акционеру.

Подобные выходы из бизнеса являются наиболее эффективным способом разрешения корпоративного конфликта, когда акционер (участник) передает свою долю одному из других участников, пресекая возможность передачи доли третьему лицу. Таким образом, акционеры (участники) могут эффективно решить свой конфликт либо путем выхода, либо путем обязательного выкупа доли[193].

Предотвращение конфликтов является основополагающей задачей эффективного управления корпорацией. Для того чтобы снизить вероятность их возникновения, следует принять предварительные меры, а именно:

1. Обеспечить корпоративную прозрачность и обязательность отчета о финансовом состоянии. Всю отчетность об операциях нужно предоставлять участникам, а также выносить на обсуждение участникам важнейшие решения по управлению корпорацией, которые в перспективе могут существенно изменить ее имущественное и организационное положение.

2. Создать новые локальные акты, включив в них положения, касающиеся поведения участников при возникновении корпоративного конфликта в коммерческой корпорации, либо изменить содержание старых локальных актов, интегрировав в них данные положения.

3. Внести в устав компании механизмы компенсации за выход участника из числа акционеров.

4. Предусмотреть механизм определения рыночной стоимости доли, а также обеспечить фиксацию рыночной стоимости акций.

Сложные корпоративные споры, как правило, возникают между акционерами, менеджерами и другими заинтересованными сторонами компании. Важно понимать, что решение этих конфликтов в компании начинается с

---

[193] См.: Курганова Н.Ю., Туту Ж.К. Направления предупреждения конфликтов в современных организациях // Вестник Национального Института Бизнеса. 2024. № 1(53). С. 159.

детального правового анализа, позволяющего определить, какие механизмы могли бы быть эффективными для разрешения возникающих разногласий. Применение метода медиации или арбитража может быть успешным в ситуациях, когда стороны имеют интерес к сохранению долгосрочных деловых отношений. Применение внутрикорпоративных методов, за исключением реорганизации, также способствует сохранению действующей коммерческой корпорации. Таким образом, успешное разрешение корпоративного конфликта зависит прежде всего от наличия правового механизма, который стороны готовы применять в интересах бизнеса.

По данным правоприменительной практики, разрешение корпоративных конфликтов имеет многосторонний характер и охватывает как правовые, так и корпоративные управленческие процессы. Примеры из судебной практики показывают, что важным является соблюдение корпоративных норм, правил управления, а также правильное оформление корпоративной документации при принятии решений акционерами.

Корпоративные конфликты оказывают значительное влияние на стабильность корпоративных отношений, поэтому необходимо учитывать все аспекты конфликта, включая долгосрочные последствия для бизнеса. Более того, успешное разрешение конфликта предотвращает негативные финансовые последствия для компании, укрепляет внутреннюю корпоративную культуру и повышает общую эффективность управления организацией. Таким образом, ключ к успешному разрешению корпоративного конфликта заключается в неукоснительном соблюдении корпоративных норм, применении методов досудебного урегулирования и оценке долгосрочных последствий, которые могут негативно отразиться на бизнесе.

В цивилистической доктрине Е.А. Суханов уточняет, что основной причиной корпоративных разногласий обычно выступает неопределенность договоренностей, а также отсутствие четкой регламентации уставных

документов[194]. Укрепить стабильность отношений между активными участниками позволяет использование надежных инструментов по разрешению разногласий, включающих как судебные, так и досудебные механизмы.

Т.В. Кашанина призывает обратить внимание на необходимость внедрения превентивных мер, начиная с четкой формулировки обязательств участников в корпоративных договорах, отмечает возрастающую роль медиации как альтернативы решения споров[195].

Корпоративные конфликты преимущественно разрешаются посредством судебного разбирательства, однако такая форма защиты прав зачастую оказывается недостаточно эффективной, поскольку корпоративное законодательство во многих случаях накладывает определенные ограничения на решение корпоративных споров. Долгое судебное разбирательств доводит до тупиковых ситуаций, когда по правилам долевого оборота участники, имеющие равные доли в уставном капитале, не могут прийти к общему мнению и разрешить вопросы управления обществом[196].

По мнению большинства исследователей, разрешение споров судом осложнено недостаточной разработанностью механизмов альтернативного разрешения споров – медиации и арбитража. Сосредоточившись на экономии времени и средств, медиация имеет возможность сохранить долгосрочные деловые отношения между сторонами конфликта.

Таким образом, будет целесообразно развивать «внутренний» корпоративный арбитраж, когда спор между участниками разрешается по правилам арбитражного соглашения, заблаговременно заключенного между сторонами.

---

[194] См.: Суханов Е.А. Проблемы кодификации корпоративного и вещного права: Избранные труды 2013-2017 гг. М.: Статут, 2018. С. 117.

[195] См.: Кашанина Т.В. Корпоративное право: учебник для вузов / Т.В. Кашанина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2025. С. 81.

[196] См.: Гражданское право современной России / Исслед. центр частного права; сост.: О.М. Козырь, А.Л. Маковский. М.: Статут, 2008. С. 114.

В научной среде активно обсуждаются проблемы разработки корпоративных договоров и уставов: так, Д.В. Ломакин выдвигает идею о необходимости включения в корпоративный договор коммерческих организаций четкого порядка разрешения споров, в том числе механизмов выхода из deadlocka (например, Russian Roulette, Texas Shoot-Out), а также определения порядка назначения соответствующего медиатора или арбитра[197].

Корпоративный договор, заключаемый участниками хозяйственного общества, служит базой для введения дополнительных условий, способствующих совместному управлению. Данный документ гарантирует защиту прав участников, устанавливает порядок разрешения возникающих споров и конфликтов в процессе осуществления полномочий. Чаще всего рассматриваются ситуации deadlock, возникающие при отсутствии консенсуса, когда для выхода из сложившейся ситуации применяются опционы. Конструкции опционов, введенные в 2015 г. в ГК РФ, повысили привлекательность российской правовой системы для корпоративного регулирования и сделок M&A. В результате опционы стали важнейшим инструментом в разрешении корпоративных споров и преодолении тупиковых ситуаций. Их оформление может происходить как через корпоративный договор, так и отдельно в виде соглашения[198].

В случае возникновения противоречий между акционерами целесообразно задействовать мирные средства их устранения, включая переговоры, медиацию, и иные аналогичные методы. Когда согласие между участниками, преследующими свои корпоративные интересы отсутствует, создавая угрозу нормальному функционированию компании, законодательные нормы позволяют применять более решительные меры – ликвидацию предприятия, исключение одного из акционеров или формирование специализированного органа для разрешения

---

[197] См.: Ломакин Д.В. Корпоративные права участников хозяйственных обществ: актуальные проблемы правоприменения и перспективы нормативного регулирования // Гражданское право: современные проблемы науки, законодательства, практики: Сборник ст. к юбилею д-ра юрид. наук, проф. Е.А. Суханова. М.: Статут, 2018. С. 362.

[198] См.: Габов А.В. Общества с ограниченной и дополнительной ответственностью в российском законодательстве. М.: Статут, 2010. С. 94.

конфликта. Тем не менее, на практике подобные меры используются крайне ограниченно, из-за наличия большого количества формальных процедур.

Сотрудничество акционеров в рамках совместного предприятия должно основываться на строго определенных правилах. Эти нормы могут быть зафиксированы в корпоративном соглашении, которое устанавливает права и обязанности всех участников, включая ограничения в определенных отраслях, запреты на отчуждение долей, условия выхода из капитала, доступ к информации, методы распределения прибыли и другие значимые аспекты. При этом данные условия должны быть разработаны с участием всех акционеров, поскольку только таким образом будет возможно соблюсти баланс интересов. Кроме того, необходимо создать механизмы для разрешения внутренних конфликтов: споры должны разрешаться на уровне собраний акционеров или других партнерских групп, заинтересованных в обеспечении стабильности функционирования предприятия.

Договорные методы регулирования представляют собой значимый инструмент, который обеспечивает согласованность основных условий взаимодействия сторон в сфере бизнеса[199]. Они также позволяют интегрировать элементы корпоративного договора в учредительные документы компании. Тем не менее, автономия, предоставляемая этими методами, ограничена действующими нормами корпоративного законодательства, что затрудняет решение всех вопросов по взаимному согласию сторон. Одна из функций корпоративного договора – возможность прописать условия передачи акций или долей при возникновении корпоративного конфликта или блокировки, что способствует минимизации финансовых потерь сторон.

Дополнительным направлением является уточнение уставных положений, что подразумевает необходимость создания гарантированного механизма соблюдения предписанных правил и механизмов их выполнения. Таким образом,

---

[199] См.: Левушкин А. Н., Алборов С. В. Правовая природа предпринимательских договоров и обязательств, связанных с осуществлением предпринимательской деятельности // Lex Russica. 2021. №. 2 (171). С. 31.

отметим, что устав компании должен быть максимально детализированным для устранения двусмысленности в спорных ситуациях. В связи с этим нами констатируется необходимость закрепления в уставе положений о санкциях за нарушение корпоративных норм, в т.ч. касающихся корпоративных конфликтов, как обязательных элементов его содержания.

Некоторые исследователи считают, что использование таких процедур, как ликвидация или реорганизация коммерческой корпорации, имеет существенные плюсы. В частности, Е.А. Абросимова[200] утверждает, что наилучшим способом разрешения конфликта является разделение бизнеса между сторонами путем выделения или разделения, хотя это связано с высокими расходами. С другой стороны, Е.П. Губин указывает, что в случае разрушительных корпоративных отношений, когда компромиссов достигнуть невозможно, единственным выходом становится ликвидация фирмы как альтернатива неизбежному разрушению[201]. Ранее нами было сказано о том, что реорганизация и ликвидация являются крайними внутрикорпоративными способами разрешения конфликтов, использование которых в условиях коммерческой корпорации должно происходить в исключительных случаях.

Корпоративные отношения имеют специфические характеристики, что делает методы разрешения конфликтов в коммерческих корпорациях, включая переговоры, медиацию и арбитраж, особенно привлекательными.

В рамках корпоративных споров использование диспозитивных методов и инструментов повышает эффективность разрешения конфликтов. Действующее гражданское законодательство, опирающееся на диспозитивный механизм правового регулирования, способствует эффективному взаимодействию участников, стремящихся к достижению общих целей. Общность интересов становится основой для достижения компромиссов и соглашений по спорным

---

[200] См.: Абросимова Е.А. Правовое положение ассоциаций содействия торговле // Коммерческое право. 2012. № 2. С. 539.

[201] См.: Корпоративное право: Учебник / Е.Г. Афанасьева, В.Ю. Бакшинскас, Е.П. Губин и др. / отв. ред. И.С. Шиткина. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2015. С. 700.

вопросам. Преимущества данного подхода заключаются в обеспечении конфиденциальности за счет исключения третьих лиц и снижении затрат. Однако эта стратегия также имеет свои недостатки. Во-первых, отсутствие четких правовых норм в процессе переговоров создает неопределенность, способствующую росту напряженности между сторонами. Во-вторых, каждая сторона вправе покинуть процесс в любой момент, увеличивая риски. Недостаток правовых гарантий делает достигнутые соглашения уязвимыми, особенно при отсутствии должного оформления. Нехватка нейтрального посредника затрудняет процесс, если стороны не способны определить ключевые вопросы и согласовать компромиссы. Когда стороны занимают непримиримые позиции и отказываются делать уступки, вероятность достижения согласия существенно снижается.

В 2019 году АПК РФ законодатель включил ст. 138.3, регламентирующую проведение переговоров. Обсуждение законопроекта спровоцировало значительное количество критических замечаний. В первую очередь, поставили под сомнение целесообразность введения конкретного срока для завершения переговорного процесса, особенно в контексте сложных многосторонних споров. Кроме того, возникли сомнения по поводу обязательности применения переговорной процедуры. Так, некоторые исследователи отмечают, что добровольное участие сторон служит важным условием успешного завершения переговоров[202].

В научной литературе неоднозначно оценена эффективность различных механизмов разрешения корпоративных конфликтов. Тем не менее, большинство исследователей согласны с тем, что наиболее оптимальным инструментом выхода из корпоративного конфликта в коммерческой корпорации является альтернативный способ разрешения споров, который включает в себя медиацию и арбитраж. Это обусловлено тем, что указанные инструменты имеют преимущества перед судебным разбирательством и иными механизмами[203].

---

[202] См.: Рехтина И.В. Медиация в России как альтернативный способ разрешения споров и элемент интеграции в Европейское сообщество // Юрист. 2012. № 11. С. 42.
[203] Там же. С. 43.

Корпоративные споры, возникающие между акционерами и управляющими партнерами, становятся причиной многих конфликтов и даже препятствуют ротации управляющих или акционеров. Внедрение корпоративного договора, в котором содержатся положения, касающиеся корпоративного контроля, прав и обязанностей акционеров, а также заранее согласованных механизмов разрешения конфликтов, позволяет избежать судебных процессов, которые могут длиться месяцами и даже годами.

Д.В. Ломакин отмечает, что заранее прописанные правила выхода из конфликтных ситуаций (например, порядок выкупа долей) позволят избежать длительных споров и судебных разбирательств[204].

Следовательно, такие механизмы, как deadlock, наиболее эффективно применимы к компаниям с равным распределением долей, в которых наиболее высок риск возникновения «тупиковых» ситуаций.

Изменения в законодательстве, затрагивающие корпоративные споры, обусловили новшества в области применения арбитражных соглашений. В частности, стало возможным прямое включение таких соглашений в уставы компаний, зарегистрированных в России. Единогласное одобрение со стороны общего собрания участников остается необходимым, если действующее законодательство не устанавливает иных требований. Для третьих лиц, чье согласие необходимо для приведения в действие арбитражного процесса, действуют аналогичные условия. Нормативные предписания, касающиеся арбитража корпоративных споров и утвержденные приказом Торгово-промышленной палаты РФ от 11 января 2017 г. № 6204, разъясняют применение арбитражного соглашения.

При наличии арбитражного соглашения в уставе оно без оговорок затрагивает следующие категории: юридических лиц, участников (включая тех, кто присоединился позднее), прежних участников (при условии действительности

---

[204] См.: Ломакин Д.В. Договоры об осуществлении прав участников хозяйственных обществ как новелла корпоративного законодательства // Вестник Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации. 2009. № 8. С. 26.

арбитражного соглашения на момент их участия), директоров (включая вновь назначенных) и бывших директоров. Критики данного подхода утверждают, что он ограничивает свободу выбора участников компании[205]. С данной точкой зрения можно не согласиться, поскольку свобода участников коммерческих корпораций не может быть затронута тем, что они самостоятельно установили возможность для разрешения возможных конфликтов и споров с помощью участия арбитра.

Судебные споры традиционно являются наиболее распространенной формой разрешения корпоративных споров, однако отрицательные последствия их применения заставляют ученых пересмотреть дальнейшую целесообразность применения данного метода. К числу основных негативных факторов относятся: длительность судебных процессов и значительные финансовые затраты, а также публичность разбирательств, нередко наносящая вред репутации компании.

Однако суд занимает важное место в разрешении конфликтов в ситуации, когда медиация или арбитраж неэффективны. Одним из авторитетных мнений в вопросе применения судебной защиты является высказанная Д.В. Ломакиным[206] мысль, что суд становится единственным способом защиты интересов сторон, не исполняющих обязательства по корпоративному договору и пренебрегающих нормами закона. С этой точки зрения с ним нельзя не согласиться, при этом можно отметить, что только вмешательство суда может обеспечить защиту прав миноритарного акционера, подвергающегося притеснению со стороны мажоритарного акционера. Однако при этом судебные способы разрешения конфликтной ситуации в коммерческой корпорации не могут являться доминирующими.

В заключении данного параграфа необходимо подчеркнуть, что на данный момент существует большое количество способов выхода из корпоративных конфликтов, которые имеют свою специфику в связи с осуществлением

---

[205] См.: Никологорская Е.И. Урегулирование корпоративных конфликтов в акционерных правоотношениях // Законы России: опыт, анализ, практика. 2007. № 7.С. 49.

[206] См.: Ломакин Д.В. Договоры об осуществлении прав участников хозяйственных обществ как новелла корпоративного законодательства // Вестник Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации. 2009. № 8. С. 26.

корпорацией предпринимательской деятельности. Не существует единственно верного способа, однако, по нашему мнению, альтернативные и внутрикорпоративные способы разрешения корпоративных конфликтов имеют большее количество преимуществ и положительных последствий от их применения в корпорации, нежели вмешательство со стороны суда. Успех разрешения корпоративных споров зависит от основополагающего соотношения законодательно установленных правил регулирования корпоративных отношений.

§ 2. Реализация правового механизма выхода из корпоративного конфликта в некоммерческих корпорациях

Деятельность НКО, к которым относятся образовательные учреждения, профессиональные сообщества, общественные фонды и ассоциации, становится все более востребованной в современных социально-экономических условиях. В то же время наличие конфликтов между участниками, руководством и третьими заинтересованными лицами указывает на существование объективных ситуаций, в которых совершаются недобросовестные действия участниками НКО. Главной особенностью НКО является отсутствие цели на получение прибыли как главной цели корпорации. Именно данная специфическая черта определяет существующий правовой режим механизмов разрешения корпоративных конфликтов в данных организациях. Законодательство и практика защиты интересов некоммерческих корпораций не столь развиты, как в коммерческом секторе, в результате чего возникает правовая неурегулированность споров, а также неопределенность в сфере правоприменения:

1. Отсутствие необходимого нормативного материала в регулировании внутренних споров в некоммерческих корпорациях. Законодатели не предусмотрели никаких специальных норм о разрешении корпоративных конфликтов или споров в НКО, что приводит к тому, что участники указанных организаций не всегда могут четко установить свои права и обязанности или

выбрать подходящие правовые средства для защиты своих прав и законных интересов.

2. Споры между участниками некоммерческих корпораций затрудняют достижение поставленных целей. В процессе своей работы члены этих организаций могут вступать в противостояния, преследуя свои корпоративные интересы, связанные преимущественно с управлением некоммерческой корпорацией. Нежелание сторон прийти к соглашению в таких ситуациях может парализовать работу некоммерческой корпорации и негативно сказаться на ее репутации[207].

3. Отсутствие конкретных процедур разрешения споров в уставных документах некоммерческих корпораций. Для таких организаций, как правило, не предусмотрено особых статей в уставных документах, оговаривающих, каким образом разрешаются разногласия между членами некоммерческой корпорации. В связи с этим вопрос решения конфликтов остается открытым на уровне внутреннего толкования принципов и механизмов правопорядка, что приводит к необходимости обращаться к правоприменителям.

4. Конфликты между органами управления и участниками некоммерческих корпораций. Споры возникают между исполнительными органами управления некоммерческой корпорации (где управление определяется уставом) и ее членами (участниками или учредителями) по вопросам управления, распределения полномочий и принятия решений. Это дополнительно усложняется отсутствием контролирующих механизмов за деятельностью органов управления со стороны членов корпорации.

5. Неправомерные действия участников некоммерческих корпораций. Некоторые члены некоммерческой корпорации могут совершать неправомерные действия, ущемляя интересы остальных участников, злоупотребляя своим статусом для получения преимуществ, не соответствующих деятельности, а также целям и задачам некоммерческой корпорации.

---

[207] См.: Никологорская Е.И. Урегулирование корпоративных конфликтов в акционерных правоотношениях // Законы России: опыт, анализ, практика. 2007. № 7.С. 46.

6. Недостаточное развитие альтернативных способов разрешения споров. В некоммерческой сфере медиация, арбитраж и другие способы разрешения корпоративных конфликтов применяются достаточно редко[208].

7. Отсутствие превентивных мер предотвращения конфликтов в некоммерческих корпорациях. В большинстве некоммерческих корпораций не разработаны внутренние регламенты и процедуры для согласования решений, не создаются условия для обучения членов НКО принципам корпоративного управления. Это приводит к возникновению корпоративных конфликтов, которых можно было бы избежать, приняв заранее ряд норм и мер, связанных с возникновением корпоративного конфликта в НКО.

8. Непоследовательное применение норм корпоративного законодательства к некоммерческим корпорациям. Судебная практика по спорам в некоммерческих корпорациях довольно неустойчива, судебные акты зависят преимущественно от судейского усмотрения, так как не существует единообразного подхода к правоприменению, что привносит дополнительные сложности для разрешения корпоративных конфликтов внутри НКО.

Корпоративные конфликты в некоммерческих корпоративных структурах представляют собой многоаспектные правовые и организационные проблемы, решение которых невозможно без системного подхода. Устранение корпоративных разногласий требует многоаспектного анализа и комплексного согласования и пересмотра законодательства, разработки альтернативных методов разрешения споров и внедрения превентивных мер. При этом, хоть большинство проблем, связанных с регулированием корпоративных конфликтов в НКО, и связано с общим отсутствием законодательного регулирования такого феномена, как корпоративный конфликт, в НКО данные противостояния осложняются также и отсутствием достаточного объема правоприменительной практики, которая могла бы отразить определенные возможности и перспективы разрешения корпоративных споров, как это происходит в коммерческих

---

[208] См.: Акимов Л.Ю., Ильютченко Н.В. Медиация в российских компаниях: возможности и перспективы // Вестник арбитражной практики. 2016. № 3. С. 10.

корпорациях, а также практическим отсутствием применения альтернативных способов разрешения корпоративных конфликтов в НКО, что объясняется особенностями деятельности и целями данных корпораций, ориентированных не на получение прибыли. Важно понимать актуальные проблемы и предлагать практические рекомендации по их устранению, что и является главной задачей данного исследования[209].

Необходимо учитывать, что правовой механизм преодоления внутренних конфликтов в НКО (ассоциациях, фондах и т. д.) имеет свои специфические особенности, что требует отдельного научного анализа. В данном контексте множество авторов делает вывод о том, что наличие негосударственного сектора целей, отличных от коммерческих, не исключает возникновения конфликтов, которые требуют особого управления.

Таким образом, конфликты в некоммерческом секторе возникают не из-за ориентации участников на получение имущественной выгоды, а в результате несоответствия идеологии некоммерческого фонда реальным интересам его членов. Проблема неразрешенности внутренних корпоративных конфликтов в некоммерческих корпорациях в конечном итоге может привести к их эскалации и неизбежно потребует вмешательства государства в виде судебных органов.

Т.В. Кашанина отмечает, что в НКО участники имеют высокую степень идеологической преданности организации[210]. Таким образом, особенностями реализации способов выхода из корпоративных конфликтов в коммерческих организациях является их связь не с имущественными ценностями, а с управленческо-идеологической составляющей.

Конфликты в НКО требуют соответствующей законодательной базы для их решения, поскольку большинство норм ГК РФ и специализированных законов основано на принципах коммерческой деятельности.

---

[209] См.: Акимов Л.Ю., Ильютченко Н.В. Медиация в российских компаниях: возможности и перспективы // Вестник арбитражной практики. 2016. № 3. С. 10.

[210] См.: Кашанина Т.В., Кашанин А.В. Основы российского права: Учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство НОРМА, 2003. С. 114.

В большинстве случаев уставы некоммерческих организаций не содержат четких норм, касающихся их выхода из конфликтной ситуации. Это приводит участников конфликтов к необходимости обращаться в суд. При этом использование альтернативных способов разрешения корпоративных конфликтов участниками НКО применяются достаточно редко.

Например, использование такого, по нашему мнению, наиболее оптимального альтернативного способа, как медиация, позволяет наиболее полно учитывать эмоциональную динамику конфликта, представляя интерес для участников, действующих в рамках общей идеологии и ценностей. Е.И. Коваленко отмечает, что эмоциональная динамика конфликта имеет решающее значение для НКО, основанных на общих ценностях[211].

Несомненно, роль традиционных форм взаимодействия государства с НКО сохраняется, однако необходимо отметить, что формирование нового типа взаимодействия общества и государства, опирающегося на формализованные паттерны, понятные всем участникам процесса, позволит создавать устойчивые системы, которые будут работать на благо всего общества. В частности, к таковым относятся обязательства для руководства НКО, связанные с обязательным соблюдением общего положения о членстве и принципов деловой этики.

Для большинства НКО характерна приверженность к традиционным методам активности членов НКО (в том числе отразившимся в уставных документах), но регламентация управления конфликтами корпоративного характера НКО в дальнейшем требует дополнительной регламентации (например, в силу того, что к конфликту подключаются третьи лица: органы власти и контрагенты). Это усложняет реализацию учрежденного статуса НКО. Например, в регламенте НКО можно и, по нашему мнению, необходимо детализировать специфику сотрудничества с другими НКО, чтобы увеличить вероятность успешного достижения цели.

---

[211] См.: Коваленко Е.И. Добросовестность и разумность как факторы снижения риска возникновения корпоративного конфликта // Безопасность бизнеса. 2014. № 2. С. 18.

В процессе анализа результативности деятельности НКО необходимо предусмотреть унифицированные уставные нормы, которые поспособствуют объективизации разрешения конфликтов:

- закрепить конкретный механизм принятия решений;
- предусмотреть дополнительные процедуры разрешения споров (например, наличие внутренней арбитражной комиссии);
- предусмотреть унифицированный порядок исключения определенного члена из организации[212].

Корпоративные споры в некоторых случаях разрешаются путем исключения нарушителя интересов организации. По мнению Е.А. Суханова[213], исключение члена НКО может быть произведено только на строго установленных уставом основаниях.

В доктрине предложены следующие варианты разрешения корпоративных конфликтов в НКО:

1. Медиация – наиболее эффективный механизм, способный предотвратить публичные разбирательства и сохранить нормальные рабочие отношения.

2. Уставные механизмы: играют превалирующую роль в регулировании конфликтной ситуации, исключая возможность появления разногласий (Д.В. Ломакин, Е.В. Куликов)[214].

3. Судебное разбирательство: рассматривается как последний вариант, когда благоприятные пути разрешения конфликтов исчерпаны. Этот способ разрешения конфликтов является нежелательным для НКО, которые в большинстве своем непосредственно зависят от своей репутации.

---

[212] См.: Лубенец В.В. Корпоративный конфликт как вид юридического конфликта: понятие и причины возникновения // Вопросы студенческой науки. 2021. № 2(54). С. 74.

[213] См.: Суханов Е.А. Проблемы кодификации корпоративного и вещного права: Избранные труды 2013-2017 гг. М.: Статут, 2018. С. 184.

[214] См.: Шиткина И.С. Сделки хозяйственных обществ, требующие корпоративного согласования. М., 2020. С. 32.

Таким образом, важен учет специфики НКО при реализации правовых механизмов разрешения корпоративного конфликта:

1. Факторы внутренней и внешней среды. Даже при наличии соответствующих норм законодательства факторы внутренней, то есть существующих социальных структур внутри организации, а также внешней среды, то есть связей между НКО и другими самостоятельными участниками гражданского оборота, а также человеческий фактор остаются главными в разрешении корпоративного конфликта при соблюдении баланса интересов его участников.

2. Уставные механизмы как предотвращение конфликта. Недоработка устава может привести к конфликту либо отсутствие решения данной ситуации. Тем самым, прописывая уставные механизмы, необходимо регламентировать не только порядок и процедуры, связанные с разрешением корпоративных конфликтов, но и меры превентивной защиты, направленные на предотвращение его возникновения.

Рекомендации по повышению эффективности разрешения корпоративных конфликтов в НКО:

- совершенствование законодательства, регулирующего деятельность НКО, исключающее недооценку внутреннего и внешнего факторов стабилизации НКО;
- разработка уставных документов и внутренних положений в каждой НКО;
- увеличение популярности альтернативного разрешения споров.

Конфликты, возникающие в НКО, часто становятся предметом судебного разбирательства. Конфликты такого рода, определяемые спецификой деятельности НКО, заключаются в управлении, распределении ресурсов, исключении участников, нарушении уставных норм и разногласиях в видении целей общества. Рассмотрим примеры судебной практики, наглядно демонстрирующие механизм решения корпоративных конфликтов в НКО.

Так, в рамках дела № 2-2315/2019[215] в некоммерческой ассоциации, объединяющей руководителей малого бизнеса, возник конфликт между членами правления. Один из членов ассоциации оспаривает решение общего собрания по следующим основаниям: нарушение установленного порядка подсчета голосов; ненадлежащее уведомление участников о проведении мероприятия. Суд пришел к выводу о недействительности решений общего собрания, поскольку уведомление о проведении собрания было направлено с нарушением уставного срока. Участник не был должным образом уведомлен и не смог реализовать право на свое участие в голосовании. Данное дело подтверждает факт того, что в некоммерческом секторе важность соблюдения уставных норм является приоритетной, что объединяет его с коммерческим сектором. Оно также свидетельствует о необходимости детальной регламентации проведения общих собраний участников с помощью уставных документов, детализации способов, сроков и порядка уведомления участников данного органа.

Споры о реорганизации благотворительного фонда наиболее распространены в российской правовой практике. Примером может служить дело № 2-3879/2020[216]. Фабула дела заключается в следующем: между учредителями благотворительного фонда возник конфликт по вопросу реорганизации фонда в форме слияния с другой организацией. Один из учредителей высказал мнение о том, что реорганизация противоречит целям создания благотворительного фонда и была осуществлена с нарушением порядка принятия решения. Суд установил, что реорганизация была осуществлена с нарушением устава фонда, поскольку для принятия решения о слиянии требовалось единогласное одобрение всех учредителей. В связи с тем, что один из учредителей голосовал против, суд признал реорганизацию недействительной[217]. Таким образом, данное судебное

---

[215] См.: Решение Кировского районного суда г. Казани Республики Татарстан от 22 мая 2020 г. по делу № 2-2315/2019// СПС «Консультант Плюс».

[216] См.: Решение Василеостровского районного суда от 11 ноября 2020 г. по делу № 2-3879/2020// СПС «Консультант Плюс».

[217] См.: Филиппова С.Ю. Исключение акционера из непубличного акционерного общества: комментарии новелл Гражданского кодекса РФ // Хозяйство и право. 2014. № 7. С. 107.

разбирательство продемонстрировало, что в НКО вопросы реорганизации должны строго соответствовать уставным положениям, а любое несоблюдение установленной процедуры может служить основанием для признания реорганизации недействительной.

Таким образом, необходимо подчеркнуть необходимость четкой регламентации оснований и процедур исключения участников в уставе НКО, поскольку в обратном случае неустановленный порядок может служить основаниями для признание данных процедур недействительными. Это также свидетельствует о том, что при включении в уставные документы НКО положений, которые касаются корпоративного конфликта, необходимо максимально четко прописать основные процедуры и способы выхода из данных противостояний во избежание эскалации конфликта.

Судебная практика подчеркивает, что уставные документы должны содержать четкие нормы, касающиеся порядка принятия решений, оснований для исключения участников и порядка распределения ресурсов.

Таким образом, нарушения установленного порядка голосования, уведомлений участников и соблюдения кворума становятся основанием для признания решений недействительными[218].

Помимо этого, судебная практика демонстрирует, что исключение участника из НКО должно осуществляться на основании четко прописанных в уставе норм, и любое отклонение от установленной процедуры может повлечь отмену решения.

Выход из корпоративного конфликта в НКО представляется достаточно сложной задачей, поскольку такие организации имеют свою специфику: первичная цель НКО – не извлечение прибыли, а общественные (например, социальные, культурные, образовательные, научные и благотворительные) цели. Корпоративные конфликты в некоммерческих корпорациях, в основном, возникают при управлении и распределении ресурсов, нарушении уставных норм

---

[218] См.: Данельян А.А. Корпорация и корпоративные конфликты. М., 2007. С. 189.

или разногласиях между участниками в вопросах стратегического развития. Ранее интерес к этой проблеме заметно возрос, что отражено в современных научных исследованиях, актуальных для разрешения корпоративных конфликтов в НКО.

Построение эффективной системы противодействия корпоративным конфликтам и разработка правил разрешения конфликтов в учреждениях некоммерческого сектора зависит от четкого соблюдения всех обязательств, содержащихся в учредительных документах. Специалисты сходятся во мнении, что обязательства, содержащиеся в уставе, – это основа стабильного существования НКО и наличия устоявшихся деловых связей между участниками.

Анализируя содержание типовых уставов НКО, Е.А. Суханов говорит о том, что неопределенность содержащихся в них норм может спровоцировать возникновение корпоративных споров. Он предлагает включить в устав некоммерческой корпорации следующие обязательные положения:

- порядок принятия решений;
- основания и процедура исключения участников;
- механизмы разрешения разного рода споров (включая создание внутренней арбитражной комиссии);
- детализированные правила проведения собраний членов НКО[219].

Неоднократно в текущей судебной практике можно встретить случаи успешного разрешения спора благодаря наличию в уставе организации положений о внутреннем арбитраже, когда стороны согласовали рассмотрение разногласий в рамках компании, что позволило избежать обращений в суд[220].

Медиация является наиболее нейтральным и эффективным методом разрешения корпоративных споров в НКО. Наилучшие результаты медиация показывает по сравнению с судебным разбирательством, поскольку значительно сокращает сроки и уменьшает затраты на разрешение конфликта, что имеет

---

[219] См.: Суханов Е.А. Проблемы кодификации корпоративного и вещного права: Избранные труды 2013-2017 гг. М.: Статут, 2018. С. 114.
[220] См.: Данельян А.А. Корпорация и корпоративные конфликты. М., 2007. С. 75.

принципиальное значение для финансирования НКО, которое действует не для получения прибыли, а только за счет доходов[221].

В результате исследования особенностей конфликтов в некоммерческом секторе были выявлены методы их разрешения через создание специальных органов внутри организации для разрешения конфликтов, что позволит сохранить репутацию организации. В данные органы необходимо включать независимых экспертов, заслуживающих доверие у участников конфликта, во избежание создания ситуаций, в которых участники не смогут разрешить имеющиеся у них противоречия по причине отсутствия доверия к экспертам и, следовательно, тем решениям и способам выхода из корпоративного конфликта, которые данные лица предлагают.

По мнению Е.И. Коваленко, исключение участника из НКО может быть крайним механизмом, применяемым только при наличии четко прописанных оснований[222].

Соответственно, необходимо подчеркнуть, что исключение участника должно происходить в соответствии с процессуальными нормами, установленными в уставе, и с анализом конкретных обстоятельств и перспектив принятия такого решения, иначе это может привести к противоречиям, затягиванию или продолжению судебного разбирательства.

Научные исследования выделяют универсальные методологические подходы, свидетельствующие о том, что следует руководствоваться принципами, обеспечивающими предусмотренные критерии при осуществлении эффективных действий по разрешению корпоративных конфликтов в некоммерческих корпорациях[223].

---

[221] См.: Филиппова С.Ю. Исключение акционера из непубличного акционерного общества: комментарии новелл Гражданского кодекса РФ // Хозяйство и право. 2014. № 7. С. 106.

[222] См.: Коваленко Е.И. Добросовестность и разумность как факторы снижения риска возникновения корпоративного конфликта // Безопасность бизнеса. 2014. № 2. С. 19.

[223] См.: Рехтина И.В. Медиация в России как альтернативный способ разрешения споров и элемент интеграции в Европейское сообщество // Юрист. 2012. № 11. С. 41.

1. Принцип прозрачности процедур разрешения конфликта. Все участники процесса разрешения конфликта должны быть информированы о порядке его разрешения. Решения, принимаемые в процессе разрешения конфликта, должны быть обоснованными, давать возможность участникам организации иметь к ним открытый доступ в рамках своих полномочий.

2. Принцип соблюдения уставных норм при разрешении конфликта. Все процедуры разрешения конфликта должны соответствовать уставу организации, не противоречить действующему законодательству и внутренним регламентам.

3. Принцип сохранения репутации. Механизмы разрешения корпоративных конфликтов, которые имеют место в НКО, должны быть направлены на минимизацию возможного ущерба для репутации НКО.

4. Принцип справедливости и равенства участников. Все участники корпоративного конфликта должны иметь равные права и возможности для защиты и представления своих интересов.

Наиболее объективными механизмами разрешения корпоративных конфликтов в некоммерческих корпорациях ученые считают:

- медиативные процедуры – гибкий и конфиденциальный способ разрешения споров;
- внутрикорпоративные механизмы (арбитражные комиссии, собрания участников) – инструменты быстрого и оперативного разрешения корпоративных конфликтов;
- исключение участников – крайний способ разрешения конфликта в случае грубых нарушений обязательств;
- судебное разбирательство – последний инструмент защиты прав сторон и предотвращения злоупотреблений.

Как свидетельствует практика, методы урегулирования конфликтных ситуаций в коммерческих и некоммерческих структурах значительно различаются. В первую очередь, требуется учитывать природу различных организаций, их правовой статус, цели и задачи.

Среди характерных черт коммерческих компаний на первом плане выступает стремление к получению максимальной выгоды. Конфликты в таких структурах в основном возникают на фоне борьбы за распределение ресурсов, прав на участие в капитале, полномочий управляющих органов и непростых стратегических решений, при этом участники будут более склонны к активным действиям и судебным разбирательствам[224].

В отличие от коммерческой организации, некоммерческая структура стремится удовлетворить потребности общества в различных сферах: социальной, культурной и образовательной. Следовательно, конфликты в НКО возникают из-за расхождения в понимании видения целей и задач, распределении ресурсов, управленческих разногласий и при формировании формата членства, при этом участники НКО всегда ориентируются на сохранение репутации своей организации, что, несомненно, минимизирует вероятность применения крайних и неоправданных мер для разрешения конфликтов.

Недостаточная проработка законодательством корпоративных конфликтов в сфере НКО приводит к необходимости детального закрепления всех аспектов в уставных документах, которые определяют регламент управления и порядок разрешения споров между участниками. Ключевые нормы ГК РФ, а также Федеральный закон «О некоммерческих организациях» выступают в качестве основных источников регулирования деятельности НКО.

Корпоративные конфликты в коммерческих организациях традиционно вызваны спорами о порядке распределения прибыли, выкупе долей, о дивидендах в уставном капитале и сопредельных вопросах управления, включая разногласия в стратегии и полномочиях управления. Определенный массив конфликтов также сосредоточен вокруг процесса выхода из состава участников или исключения, злоупотребления правами мажоритарного акционера и ущемления прав миноритариев.

---

[224] См.: Рехтина И.В. Медиация в России как альтернативный способ разрешения споров и элемент интеграции в Европейское сообщество // Юрист. 2012. № 11. С. 41.

Некоммерческие организации, функционируя в режиме получения грантов и пожертвований, больше вовлечены в конфликты распределительного характера, кроме того, управленческие разногласия между участниками нередко сопряжены с различной интерпретацией целей и задач НКО, а также с конфликтами вокруг приема новых участников или исключения действующих. Неверная трактовка прав участников в части доступа к управлению и информации может негативно сказаться на внутреннем балансе организации и привести к конфликту между участниками.

Решение внутрикорпоративных споров в некоммерческом секторе слабо охвачено юридическими механизмами, поэтому в данном сегменте бизнеса медиация как досудебная форма разрешения конфликтов пока еще не приобрела достаточной популярности. Конфликты в НКО могут носить эмоциональный, личностный характер, и именно из-за этого медиация рассматривается как наиболее оптимальный способ разрешения споров. Ведущие специалисты в сфере корпоративных конфликтов, такие как В.И. Малкина, отмечают, что сохранение отношений между участниками НКО является основной причиной применяемой практики медиации и избегания публичности[225].

Участники коммерческих организаций, использующие судебное разбирательство для разрешения споров, вынуждены решать конфликты с помощью институтов публичного порядка. Они могут оспаривать акционерные решения, защищать права миноритариев и противостоять нежелательным сделкам выкупа акций. Однако судебный процесс занимает много времени и отнимает ресурсы, что сказывается на эффективности разрешения конфликтов в бизнесе.

На практике в некоммерческом секторе участники часто предпочитают разрешать свои конфликты без обращения в суд, поскольку суды используются как крайний, последний способ выхода из корпоративного конфликта. Большинство споров общественных организаций, например, о внесении

---

[225] См.: Малкина В.И. Корпоративный конфликт в современной России: понятие и актуальные вопросы правового регулирования // Актуальные проблемы российского права. 2016. № 4. С. 135.

изменений в устав, исключении членов, перераспределении ресурсов, связаны с внутренними процессами. Такое положение также объясняется тем, что участники коммерческих организаций чаще обращаются в суд, поскольку их деятельность в большей мере связана с имущественными отношениями, в связи с возможностями извлечения прибыли.

Таким образом, члены коммерческих организаций исключаются в судебном порядке только в случае существенных нарушений их обязательств. В частности, в ООО участник может быть исключен судом, если будет установлено грубое нарушение возложенных на него обязательств[226].

Для НКО основания для исключения участников могут быть сформулированы в уставе: исключение возможно за действия, противоречащие уставным целям или систематическое неисполнение обязательств. Исключение участника из НКО представляет собой сложную правовую процедуру, поскольку конфликты нередко имеют характер идеологических разногласий, касающихся стратегий управления организацией.

Во многих коммерческих организациях в уставе прописана процедура выкупа долей или акций, осуществляется преимущественное право на покупку и устанавливается порядок разрешения споров. Применение подобных механизмов позволяет разрешать конфликты мирным путем без обращения в суд.

Для коммерческих организаций внутренние комиссии не являются распространенным инструментом решения конфликтов между участниками. Чаще используются механизмы арбитражей: фонды, выкуп долей и другие варианты разрешения споров[227].

В рамках конфликтов, возникающих в коммерческих организациях, часто основой разногласий являются финансовые интересы участников. Основные механизмы разрешения конфликтов – судебные и арбитражные. Кроме того,

---

[226] См.: Гражданское право. Том 1 / Под ред. А.П. Сергеева, Ю.К. Толстого. М., 2011. С. 90.
[227] См.: Рехтина И.В. Медиация в России как альтернативный способ разрешения споров и элемент интеграции в Европейское сообщество // Юрист. 2012. № 11. С. 42.

уставные механизмы находятся в значительной мере на защите прав участников и поддержании экономических вопросов.

Для НКО внутренние комиссии и прочие специализированные способы управления конфликтами – более приемлемый вариант разрешения споров. Основные аспекты конфликтов в НКО: идеологические разногласия, распределение ресурсов и управление. Условия конфликтов в рамках НКО предполагают замену судебной системы механизмами медиаций и др. Устав для НКО становится важным элементом в разрешении возникающих конфликтов.

В результате проведенного исследования особенностей правовой практики выхода из корпоративных конфликтов можно выделить несколько ключевых выводов, касающихся сущности, специфики и различий коммерческих и некоммерческих организаций. Главным фактором, который определяет особенности корпоративного конфликта и способы его разрешения, является правовая природа рассматриваемых организаций и правоотношений, регулируемых учредительными и внутренними документами, принимаемыми руководством, органами управления и членами предприятий.

Корпоративные конфликты возникают в различных организациях, где действует несколько участников, которые связаны между собой общими интересами, но каждый из них преследует свои собственные цели в деятельности, является полноправным участником и, как правило, заинтересованным лицом в получении доли (долей) имущества (доходов) указанной организации.

Учитывая потребность в реализации (защите, охране) прав на имущество, которое представляет собой долевую собственность участников организации, в том числе постоянно действующих корпораций, акционерных, производственных, кооперативных, коммандитных компаний при изобилии неправомочных (фактических) методов захвата, корпоративные конфликты прежде всего возникают в связи с:

- недовольством членов корпоративной структуры по управлению или прямым их исключением из бизнес-процесса;

- защитой имущественных интересов каждого из членов организации, так как они вправе сами оспаривать решения, принятые делегированными уполномоченными (управляющими) для исполнения;
- применением одного из основных элементов источников принципа права обременительных обязательств, которые регламентируют обязательный характер для участников неукоснительного выполнения принятых ими решений (долей участия) при формировании (реализации) уставных задач (функций) организации;
- претензиями к предложениям касательно доли правоотношений. В данном аспекте правового механизма действуют как акционеры, так и миноритарные акционеры, то есть большинство заинтересованных субъектов. Объектом их внимания помимо уставной деятельности участников являются и имущественные права, реализуемые в рамках корпоративных правоотношений.

Приоритетной целью коммерческих организаций является извлечение прибыли, что и определяет специфику их корпоративных споров. Конфликты в таких организациях чаще всего возникают на почве: распределения прибыли, управления, долей участия, стратегического контроля. Природа корпоративных конфликтов определяет применение формализованных, активных механизмов разрешения споров, таких как: обращение в суд для защиты интересов сторон, выкуп долей и прочие подобные процедуры.

В отличие от коммерческих организаций, интересы НКО в рамках решений корпоративных споров имеют социальный, культурный, образовательный характер. Соответственно, корпоративные конфликты в НКО чаще всего связаны с отсутствием общего понимания путей достижения целей корпорации, разногласиями о видении результативного использования ресурсов, управленческими разногласиями по поводу управления и контроля, вопросами членства и участия в деятельности НКО. Учитывая эти факторы, участники НКО более заинтересованы в сохранении репутации организации, поскольку данный актив для НКО является более значимым в рамках конкурентной среды рынка.

Все это предопределяет предпочтительность применения альтернативных механизмов разрешения споров в рамках деятельности корпорации.

Таким образом, отличия в целях, правовой природе коммерческих и некоммерческих организаций формируют отличия в направлении, объекте и содержании их корпоративных конфликтов, что, в свою очередь, определяет разницу в механизмах правового регулирования их корпоративных конфликтов. В рамках коммерческих организаций таким объектом являются имущественные интересы участников, тогда как в рамках НКО объектом защиты являются целостность отношений сторон и достижение уставных целей организации[228].

Разновидности механизмов разрешения корпоративных конфликтов можно представить в следующей классификации:

1) альтернативные способы разрешения споров (медиация);

2) судебное разбирательство;

3) уставные механизмы;

4) исключение участников.

Исключение участников как крайний способ разрешения корпоративных конфликтов среди членов коммерческих организаций считается одним из самых распространенных механизмов разрешения конфликта. Тем не менее, их исключение возможно при наличии умышленных действий, подрывающих нормальную деятельность юридического лица. Например, в случае исключения участника ООО следует проводить судебные разбирательства о грубом нарушении норм устава. Участники НКО находятся в более жестких условиях исключения. Как правило, исключение участника обосновано только уставом НКО, минуя судебные механизмы разрешения конфликта. Процессы возникновения внутренних конфликтов в НКО, как правило, связаны с идеологическими разногласиями, а не с действиями, нарушающими выполнение обязательств по уставу.

---

[228] См.: Шакарян М.С. Соотношение судебной формы с иными формами защиты субъективных прав граждан // Актуальные проблемы защиты субъективных прав граждан и организаций: Сборник научных трудов. М., 1985. С. 11.

Устав как основной документ играет определяющую роль в целенаправленности нормативных механизмов разрешения корпоративных конфликтов. В большинстве коммерческих организаций устав может способствовать разработке детализированных способов, ориентированных на защиту имущественных интересов участников, таких как порядок выкупа долей, преимущественное право покупки долей, разрешения корпоративных споров. Законодательство РФ, регулирующее деятельность НКО, довольно поверхностно регламентирует вопросы разрешения внутренних корпоративных споров.

Анализ правовых механизмов разрешения корпоративных конфликтов среди участников коммерческих и некоммерческих организаций позволяет выделить несколько ключевых особенностей.

Во-первых, корпоративные споры среди участников коммерческих организаций решаются в основном на основании норм законов «Об обществах с ограниченной ответственностью» и «Об акционерных обществах» и других учредительных документов. Для корпоративных конфликтов, возникающих среди членов НКО, существенно важными являются правила, установленные гражданским законодательством о НКО и уставами таких организаций.

Во-вторых, в рамках корпоративного управления в коммерческих организациях при разрешении корпоративных конфликтов наибольшее внимание уделяется соблюдению интересов всей компании, тогда как в учреждениях некоммерческого типа акцент делается на индивидуальные интересы их членов.

В-третьих, внимание корпоративного управления АО фокусируется на полноценной защите интересов акционеров, тогда как в сфере НКО акцент делается на соблюдение прав участников.

В-четвертых, в корпоративном управлении АО преобладает право перераспределения акций (долей) для обеспечения соблюдения прав всех владельцев, чем обеспечивается защита прав меньшинств[229]. В сфере

---

[229] См.: Шакарян М.С. Соотношение судебной формы с иными формами защиты субъективных прав граждан // Актуальные проблемы защиты субъективных прав граждан и организаций: Сборник научных трудов. М., 1985. С. 15.

деятельности НКО защиту прав участников обеспечивает соблюдение порядка проведения собраний (общих собраний) участников и голосований на них.

В-пятых, участников коммерческих товариществ, зачастую не имеющих права выхода из товарищества, защищает соответствующий механизм распределения прибыли, тогда как участников НКО, имеющих право на выход из организации, защищает механизм распределения имущества на момент выхода.

Также можно выделить несколько общих для всех типов организаций направлений разрешения корпоративных конфликтов:

- внутрисистемное разрешение (суды в рамках каждого типа организации);
- прекращение споров путем обжалования решения общего собрания учредителей;
- добросовестное поведение (в преддверии кризиса, отсутствие конфликтов интересов и т. д.);
- ведение переговоров при помощи профессионалов (юристов и т. д.);
- нетрадиционное ведение переговоров (например, привлечение сторонних третьих лиц);
- обращение в специальные органы (например, антимонопольные органы) и т. д.

Анализируя правовые механизмы разрешения корпоративных конфликтов, можно выделить явные различия между коммерческими и некоммерческими организациями. Первые предпочитают формализованные процедуры, направленные на максимальную защиту имущественных интересов своих участников. Вторая группа организаций ориентирована на более гибкие методы разрешения конфликтов, так как их целью является поддержание устойчивых отношений между участниками, сохранение репутации и достижение социальных целей в большей степени, чем у коммерческих корпораций.

В контексте дальнейшего правового урегулирования и разрешения корпоративных конфликтов необходимо признать, что существующие нормы

зачастую не отвечают специфике различных форм организаций. Коммерческим структурам следует усилить защиту прав миноритарных акционеров и оптимизировать альтернативные способы выхода из корпоративных конфликтов, внести изменения в локальные акты. Некоммерческим организациям, в свою очередь, стоит внедрять более детализированные уставные механизмы разрешения споров, в том числе путем создания внутренних комиссий, а также активно применять альтернативные способы взаимодействия при конфликтах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках диссертационного исследования разграничиваются понятия «субъект корпоративного правоотношения» и «участник корпоративного конфликта». Отмечается, что определение «участник корпоративного конфликта» включает в себя субъектов корпоративных правоотношений, а также иных заинтересованных лиц, обладающих корпоративными интересами в отношении конкретной организации.

Анализируются существующие в доктрине подходы к определению состава участников корпоративных конфликтов. Автором диссертационного исследования отмечается многоаспектность такого явления, как корпоративный конфликт. Корпоративный конфликт может возникать в любых организациях, существующих в различных организационно-правовых формах, среди отдельных участников юридического лиц, преследующих разнонаправленные корпоративные интересы. Корпоративный конфликт является более широким, по своему логическому содержанию понятием, чем корпоративный спор.

Под участниками корпоративных конфликтов предложено понимать круг лиц, чьи права и законные интересы могут быть изменены в случае возникновения конфликтной ситуации в корпорации. Под корпоративным интересом предлагается рассматривать представление участников корпоративных организаций о порядке и объеме правомочий, реализация которых должна осуществляться при условии соблюдения баланса интересов всех участников корпоративных отношений.

Диссертантом обоснована необходимость разделения участников корпоративных конфликтов на следующие группы: субъекты корпоративных правоотношений и иные участники корпоративных конфликтов. В первую группу субъектов входят: корпорация; ее участники (члены); лица, избранные в качестве единоличного исполнительного органа корпорации и члены коллегиальных органов, управляющие организации, собственно организация и третьи лица,

оказывающие влияние или имеющие возможность принимать участие в управлении корпорацией, например кредиторы, которые тоже могут быть дифференцированы в зависимости от действий кредиторов, в рамках деятельности организации (фидуциарные и нефидуциарные). Классификация корпоративных конфликтов по субъектному составу является наиболее теоретически обоснованной и практико-ориентированной, имеет четкий критерий в своей основе, влияющий на возможность реализации способов выхода из корпоративного конфликта, не содержит внутренних логических противоречий.

В диссертации анализируются отдельные правовые средства, направленные на выход из корпоративного конфликта. Проводится разграничение понятий правового механизма, инструментов, способов, методов, описана роль каждого из элементов механизма разрешения корпоративных конфликтов в регуляции корпоративных отношений между участниками корпоративных конфликтов.

Под разрешением корпоративного конфликта автор диссертационного исследования предлагает понимать правоприменительную деятельность компетентных органов и учреждений, направленную на устранение возникшего в корпорации конфликта, путем вынесения соответствующего решения, акта, указания, обязательного для исполнения участниками корпоративного конфликта (узкое понимание разрешения корпоративного конфликта).

Обосновано, что разрешение корпоративных конфликтов возможно путем применения альтернативных, внутрикорпоративных и судебных способов. При этом, исходя из особенностей конфликтных ситуаций и потенциальных результатов (как имущественного, так и неимущественного характера), к которым стремятся участники корпоративных конфликтов, судебные способы и реорганизация (внутрикорпоративный способ) являются нежелательной формой разрешения корпоративных конфликтов и споров, применение которых влечет определенное множество негативных последствий для существования корпорации (имущественные, организационные, репутационные и финансовые издержки), которые возможно избежать при применении иных внутрикорпоративных и альтернативных способов.

Сформулировано широкое понимание разрешения корпоративных конфликтов как совокупности правовых средств, направленных как на их урегулирование и разрешение, так и устранение посредством изменения порождающих его условий и (или) участников.

Нормативные предписания о мерах возможного поведения при возникших конфликтных ситуациях, которые должны быть заранее интегрированы в локальные нормативные акты, корпоративные договоры, уставы во избежание злоупотреблений данным правом другими участниками.

Сделан вывод, что альтернативные способы разрешения корпоративных конфликтов имеют преимущества как при эскалации, так и при возникновении корпоративных конфликтов. Комплексное применение указанных способов является наиболее эффективным и оптимальным для разрешения конфликтной ситуации в корпорации.

Приоритет использования медиации обосновывается как ее гибкостью, так и наибольшей возможности учета всех корпоративных интересов, которые преследуют участники корпоративного конфликта. Именно данный метод позволяет в наибольшей степени как устранить корпоративные конфликты (даже на стадии корпоративных споров), так и предотвратить их последующее появление.

Средствами разрешения корпоративных конфликтов в судебном порядке являются: исключение участника коммерческой корпорации, выкуп доли (акций), реорганизация или ликвидация корпорации.

Автором настоящей работы было отмечено, что главной проблемой при осуществлении принудительной реорганизации является справедливое распределение активов, требующее согласованных действий участников, в связи с чем, при затянувшемся корпоративном конфликте, указанный способ разрешения может оказаться неэффективным.

Отличительной особенностью применения ликвидации компании как способа разрешения корпоративного конфликта является то, что ее применение возможно только в том случае, когда все иные меры для разрешения

корпоративного конфликта и устранения препятствий для продолжения деятельности юридического лица оказались неэффективными или их примирение было невозможно.

Аргументировано, что использование отдельных способов разрешения корпоративного конфликта зависит от специфики деятельности конкретной организации, ее организационно-правовой формы, тех целей, которые преследуют ее участники, особенностей конкретного конфликта (например, наличие фидуциарных и нефидуциарных кредиторов при конфликтах, возникающих между членами организации и самой организацией).

В рамках корпоративного управления в коммерческих организациях при разрешении корпоративных конфликтов наибольшее внимание уделяется соблюдению интересов всей компании, тогда как в учреждениях некоммерческого типа акцент делается на индивидуальные интересы их членов, репутационные активы являются одинаково важными для каждого из типов организации. В корпоративном управлении АО преобладает право перераспределения акций (долей) для обеспечения соблюдения прав всех владельцев, чем обеспечивается защита прав меньшинств. В сфере деятельности НКО защиту прав участников обеспечивает соблюдение порядка проведения собраний (общих собраний) и голосований на них.

Установлено, что наиболее приемлемым способом как для коммерческих, так и некоммерческих организаций являются выход участника из общества или его исключение, в то время как способ выкупа доли является оптимальным именно для хозяйственных обществ, в отличие от НКО, которые используют способы переговоров, изменения внутренних документов и другие.

Обосновано, что медиация как наиболее эффективный способ выхода из корпоративных конфликтов в хозяйственных обществах применяется чаще и эффективнее, чем в НКО. При этом данный метод при его грамотном совмещении с иными способами представляется наиболее выгодным как для коммерческих корпораций, включая ООО и АО, так и для НКО.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативные правовые акты Российской Федерации

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Российская газета. 1993. 25 декабря; Официальный текст Конституции РФ с внесенными поправками от 14.03.2020 опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации http://www.pravo.gov.ru, 04.07.2020.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025 № 315-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 24.06.2025 № 178-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 1996. № 5. Ст. 410.

4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26 ноября 2001 г. № 146-ФЗ (ред. от 08.08.2024 № 237-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2001. № 49. Ст. 4552.

5. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24 июля 2002 г. № 95-ФЗ (ред. от 01.04.2025 № 54-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 30. Ст. 3012.

6. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 188-ФЗ (ред. от 31.07.2025 № 353-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2005. № 1 (часть 1). Ст. 14.

7. Трудовой кодекс Российской Федерации от 3 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025 № 364-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.

8. Федеральный закон от 29 декабря 2015 г. № 382-ФЗ «Об арбитраже (третейском разбирательстве) в Российской Федерации» (ред. от 08.08.2024 № 251-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2016. № 1 (ч. I). Ст. 2.

9. Федеральный закон от 3 декабря 2011 г. № 380-ФЗ «О хозяйственных партнерствах» (ред. от 23.07.2013 № 251-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2011. № 49 (ч. 5). Ст. 7058.

10. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» (ред. от 26.07.2019 № 197-ФЗ)// Собрание законодательства РФ. 2010. № 31. Ст. 4162.

11. Федеральный закон от 18 июля 2009 г. № 190-ФЗ «О кредитной кооперации» (ред. 31.07.2025 № 277-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2009. № 29. Ст. 3627.

12. Федеральный закон от 17 июля 2009 г. № 145-ФЗ «О государственной компании «Российские автомобильные дороги» и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (ред. 28.12.2024 № 522-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2009. № 29. Ст. 3582.

13. Федеральный закон от 1 декабря 2007 г. № 317-ФЗ «О Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» (ред. 23.07.2025 № 265-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2007. № 49. Ст. 6078.

14. Федеральный закон от 29 ноября 2007 г. № 286-ФЗ «О взаимном страховании» (ред. от 08.08.2024 № 256-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2007. № 49. Ст. 6047.

15. Федеральный закон от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» (ред. от 24.06.2025 № 384-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2006. № 45. Ст. 4626.

16. Федеральный закон от 30 декабря 2004 г. № 215-ФЗ «О жилищных накопительных кооперативах» (ред. от 04.08.2023 № 442-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2005. № 1. ч. I. Ст. 41.

17. Федеральный закон от 6 октября 2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (ред. от 20.03.2025 № 33-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2003. № 40. ст. 3822.

18. Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» (ред. от 23.05.2025 № 124-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 48. Ст. 4746.

19. Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (ред. от 31.07.2025 № 352-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 43. Ст. 4190.

20. Федеральный закон от 10 июля 2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (ред. от 31.07.2025 № 353-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 28. Ст. 2790.

21. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ред. 31.07.2025 № 312-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 1998. № 7. Ст. 785.

22. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. 31.07.2025 № 312-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 1996. № 1. Ст. 1.

23. Федеральный закон от 8 мая 1996 г. № 41-ФЗ «О производственных кооперативах» (ред. от 05.04.2021 № 70-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 1996. № 20. Ст. 2321.

24. Федеральный закон от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» (ред. 31.07.2025 № 331-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 1996. № 17. Ст. 1918.

25. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (ред. 31.07.2025 № 313-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 1996. № 3. Ст.145.

26. Федеральный закон от 8 декабря 1995 г. № 193-ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» (ред. 31.07.2025 № 277-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 1995. № 50. Ст. 4870.

27. Федеральный закон от 3 июля 2016 г. № 343-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» в части регулирования крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность» // Собрание законодательства РФ. 2016. № 27 (ч. II). Ст. 4276.

28. Постановление Правительства РФ от 5 июня 2008 г. № 432 «О Федеральном агентстве по управлению государственным имуществом» // Собрание законодательства РФ. 2008. № 23. Ст. 2721.

29. Постановление Правительства РФ от 30 сентября 2004 г. № 506 «Об утверждении Положения о Федеральной налоговой службе» // Собрание законодательства РФ. 2004. № 40. Ст. 3961.

Монографии, книги, учебники и учебные пособия

30. *Абрамов В.Ю.* Корпоративное право: права и обязанности участников хозяйственных обществ: Практическое пособие с судебным комментарием. – М.: Юстицинформ, 2021. – 358 с.

31. *Агеев А.Б.* Создание современной системы корпоративного управления в акционерных обществах: вопросы теории и практики: Монография. – М.: Волтерс Клувер, 2010. – 276 с.

32. *Алексеев С.С.* Общая теория права. – М.: Проспект, 2008. – 565 с.

33. *Андреев В.К., Лаптев В.А.* Корпоративное право современной России. 2-ое изд., перераб. и доп. – М., 2017. – 349 с.

34. *Андреев В.К., Лаптев В.А*. Корпоративное право современной России: Монография. 3-е изд. – М.: Проспект, 2023. – 432 с.

35. *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология. – СПб.: Питер, 2020. – 551 с.

36. *Базаров Т.Ю., Кремина Т.Л.* Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

37. *Габов А.В.* Общества с ограниченной и дополнительной ответственностью в российском законодательстве. – М., 2010. – 253 с.

38. *Габов А.В., Гутников О.В., Доронина Н.Г.* Юридические лица в российском гражданском праве: монография: В 3 т. Том 1. Общие положения о юридических лицах. – М.: ИЗиСП; ИНФРА-М, 2015. – 381 с.

39. Гражданское право современной России / Исследовательский центр частного права // составители О.М. Козырь, А.Л. Маковский. – М.: Статут, 2008. – 252 с.

40. Гражданское право. Том 1 / Под ред. А.П. Сергеева, Ю. К. Толстого. – М., 2011. – 780 с.

41. *Данельян А.А.* Корпорация и корпоративные конфликты. – М., 2007. – 192 с.

42. *Долинская В.В.* Корпорации, корпоративные отношения и корпоративные споры: проблемы развития гражданского права и процесса / В. В. Долинская // Актуальные проблемы развития гражданского права и процесса на современном этапе : Материалы II Всероссийской научно-практической конференции, Краснодар, 12 февраля 2015 года / Краснодарский университет МВД России. – Краснодар: Краснодарский университет МВД России, 2015. – С. 378-384.

43. *Ершова И.В*. Предпринимательское право для бакалавриата и специалитета : учебник. – М.: Проспект, 2020. — 686 с.

44. *Ефименко Е.Н., Лаптев В.А.* Корпоративные конфликты (споры): Учебно-практическое пособие. – М., 2015. – 240 с.

45. *Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов Г.П.* Корпоративная культура: теория и практика. – М.: Альфа-Пресс, 2005. – 352 с.

46. *Кашанина Т.В., Кашанин А.В.* Основы российского права: Учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство НОРМА, 2003. – 784 с.

47. *Кашанина Т.В*. Корпоративное право: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 199 с.

48. Корпоративное право: Учебник / Е.Г. Афанасьева, В.Ю. Бакшинскас, Е.П. Губин и др. / отв. ред. И.С. Шиткина. 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2015. – 500 с.

49. Корпоративное право: учебник / Е.Г. Афанасьева, В.Ю. Бакшинскас, Е.П. Губин, Д.И. Дедов и др. 2-е изд. М., 2017. 990 с.

50. Корпоративное право: учебный курс: в 2 т. / отв. ред. И. С. Шиткина. Т. 1. – М.: Статут, 2018. – 976 с.

51. Корпоративное право: учебный курс: в 2 т. / отв. ред. И. С. Шиткина. Т. 2. – М.: Статут, 2018. – 990 с.

52. *Лазарев В.В., Липень С.В.* Теория государства и права. – М.: Юрайт, 2025. – 184 с.

53. *Лаптев В.А.* Корпоративное право: правовая организация корпоративных систем. – М., 2019. – 384 с.

54. *Макарова О.А.* Корпоративное право: Учебник. – М.: Волтерс Клувер, 2005. – 413 с.

55. *Матузов Н.И., Малько А.В.* Теория государства и права. – М., 2001. – 245 с.

56. *Осипенко О.В.* Конфликты в деятельности органов управления акционерных компаний. – М., 2007. – 621 с.

57. *Осипенко О.В.* Корпоративная конфликтология: Монография. – М., 2022. – 758 с.

58. *Савиньи Ф.К.* Система современного римского права: В 8 т. Т. II / Пер. с нем. Г. Жигулина // Под ред. О. Кутателадзе, В. Зубаря. – М.: Статут; Одесса: Центр исследования права им. Савиньи, 2012. –174 с.

59. *Семенов А.С., Сизов Ю.С.* Корпоративные конфликты. Причины их возникновения и способы преодоления. – М., 2002. – 304 с.

60. Советское гражданское право: Учебник: В 2-х т. Т. 1 / Под ред. О.А. Красавчикова. – М., 1985. – 544 с.

61. *Сулейменов М.К.* Избранные труды по гражданскому праву / науч. ред. В. С. Ем. – М., 2006. – 587 с.

62. *Суханов Е.А.* Проблемы кодификации корпоративного и вещного права: Избранные труды 2013-2017 гг. – М.: Статут, 2018. – 496 с.

63. *Фатхутдинов Р. С.* Уступка доли в уставном капитале ООО: теория и практика. – М., 2009. – 184 с.

64. *Фейзрахманова Д.Р.* Корпоративные конфликты и правовые средства их разрешения. – М., 2021. – 245 с.

65. *Филиппова С.Ю.* Корпоративный конфликт: возможности правового воздействия. – М.: Российская академия правосудия, 2009. – 308 с.

66. *Шакарян М.С.* Соотношение судебной формы с иными формами защиты субъективных прав граждан // Актуальные проблемы защиты субъективных прав граждан и организаций: Сборник научных трудов. – М., 1985. – С. 7-16.

67. *Шиткина И.С.* Сделки хозяйственных обществ, требующие корпоративного согласования. – М., 2020. – 226 с.

68. *Шиткина И.С.* Экстраординарные сделки, совершаемые хозяйственными обществами. – М.: Статут, 2017. – 142 с.

Статьи в периодических изданиях

69. *Аболонин Г.О.* Новые иски // Экономика и жизнь. Юрист. – 2006. – № 11. – С. 16-19.

70. *Абросимова Е.А.* Правовое положение ассоциаций содействия торговле // Коммерческое право. – 2012. – № 2. – С. 30-52.

71. *Авилов Г.А., Суханов Е.А.* Юридические лица в современном российском гражданском праве // Вестник гражданского права. – 2006. – № 1. – С. 14-25.

72. *Акобян А.А.* Корпоративные конфликты: причины, виды и способы их разрешения // Рефлексия. – 2024. – № 1. – С. 32-35.

73. *Акимов Л.Ю., Ильютченко Н.В*. Медиация в российских компаниях: возможности и перспективы // Вестник арбитражной практики. – 2016. – № 3. – С. 5-12.

74. *Андреев В.К.* О структуре правосубъектности юридического лица и формах осуществления совместной деятельности хозяйственных обществ // Журнал российского права. – 2024. – № 3. – С. 56 - 67.

75. *Андреев В.К.* О косвенном и прямом владении акциями (долями) экономически значимой организации // Право и экономика. – 2024. – № 1. – С. 50 - 54.

76. *Андреев В.К.* Правовое устройство хозяйственного общества // Журнал предпринимательского и корпоративного права. – 2023. – № 4. – С. 25 - 29.

77. *Андреев В.К.* Гражданский кодекс Российской Федерации и развитие теории юридического лица // Журнал российского права. – 2023. – № 4. – С. 48 - 58.

78. *Батрова Т.А.* Корпоративные конфликты в некоммерческих организациях: особенности, виды и способы предотвращения // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2023. – № 8. – С. 8 - 12.

79. *Белякова А.В.* Профессиональное правосознание в современной правовой системе России // Российская юстиция. – 2022. – № 10. – С. 73-80.

80. *Белялова А.М.* Механизм защиты прав кредиторов реорганизуемого юридического лица // Пробелы в российском законодательстве. – 2018. – № 7. – С. 44-48.

81. *Богачева Е.Л.* Миноритарные и мажоритарные акционеры как стороны корпоративных конфликтов // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2016. – № 1. – С. 87-91.

82. *Вовк Е.В.* Правовая квалификация корпоративных конфликтов // Юридический процесс в России: Материалы Всероссийской межвузовской студенческой научно-практической конференции, Нижний Новгород. 23 декабря 2022 г. Нижний Новгород: Российский государственный университет правосудия. – 2023. – С. 189-192.

83. *Воробьева* В.А. Проблема легальной дефиниции понятия «корпоративный конфликт» // Развитие территорий. – 2019. – № 4(18). – С. 25-27.

84. *Габов А.В., Молотников А.Е.* Корпоративный шантаж как правовое явление // Журнал российского права. – 2008. – № 6(138). – С. 48-63.

85. *Глухова Т.В.* Корпоративные проблемы определения понятия «корпоративное правоотношение» // Legal concept. – 2011. – С. 225-228.

86. *Губин Е.П.* Правовое обеспечение свободы экономической деятельности // Предпринимательское право. – 2015. – № 4. – С. 21-33.

87. *Ерахтина О.С., Широкова А.Д.* Корпоративный контроль и особенности его защиты в обществах с ограниченной ответственностью // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2015. – № 11. – С. 80-87.

88. *Ершова И.В., Тарасенко О.А.* Изъятия норм федерального законодательства при установлении экспериментального правового режима // Хозяйство и право. – 2025. – № 7. – С. 25 - 35.

89. *Ершова Е.А., Ершов В.В.* Дифференциация трудовых и гражданских правоотношений // Российское правосудие. – 2021. – № 12. – С. 67–75.

90. *Ефимов А.В.* Применение норм о предпринимательских обязательствах к отношениям, возникающим из корпоративных договоров // Актуальные проблемы российского права. – 2020. – № 2. – С. 94 - 104.

91. *Жилин К.С.* Институт банкротства в корпоративных конфликтах: судебная практика и международно-правовой анализ Вестник науки. – 2025. – № 6 (87). – С. 396-403.

92. *Ионова Д. Ю.* К вопросу о характере и процессуальном значении интереса участников корпорации по некоторым категориям корпоративных споров // Человек. Право. Экология : Сборник научных и научно-прикладных трудов преподавателей, молодых ученых и студентов, Саратов, 26–27 мая 2017 года / Под общ. ред. Т.А. Григорьевой. – Саратов: Издательский центр "Наука", 2017. – С. 79-83.

93. *Камин А.В.* Восстановление корпоративного контроля как гарантия надлежащей процедуры осуществления корпоративных прав // Журнал предпринимательского и корпоративного права. – 2022. – № 4. – С. 22 - 25.

94. *Коваленко* Е.И. Добросовестность и разумность как факторы снижения риска возникновения корпоративного конфликта // Безопасность бизнеса. – 2014. – № 2. – С. 17-19.

95. *Копликов Т.А.* Разграничение понятий корпоративного спора и корпоративного конфликта. Вестник науки. Т. 3. – № 5 (86). – 2025. – С. 465-470.

96. *Корякин А.А.* Управление корпоративными конфликтами // Конкурентоспособность территорий: Материалы XXI Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов: В 8 ч. Екатеринбург, 23-27 апреля 2018 г. / Ответственные за выпуск Я.П. Силин, Е.Б. Дворядкина. Ч. 2. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет. – 2018. – С. 128-130.

97. *Крашенинников Е.А., Байгушева Ю.В.* Право членства // Вестник ВАС РФ. – 2013. – № 12. – С. 71-77.

98. *Крылов В.Г., Суховская А.А.* О некоторых проблемах правового регулирования гражданско-правовой ответственности единоличного исполнительного органа юридического лица в России // Гражданское право. – 2025. – № 2. – С. 35 - 38.

99. *Крылов В.Г.* О некоторых проблемах правового регулирования товариществ собственников недвижимости в Российской Федерации // Гражданское право. – 2024. – № 2. – С. 27 – 29.

100. *Крылов В.Г.* О некоторых проблемах применения положений действующего законодательства о крупных сделках и сделках с заинтересованностью (на примере анализа судебной практики) // Гражданское право. – 2021. – № 5. – С. 25 - 27.

101. *Крылов В.Г.* Перспективы развития корпоративного договора в России // Гражданское право. – 2018. – № 6. – С. 14 - 17.

102. *Кубанейшвили А.* Преобразование компании – начните с корпоративной культуры // Управление компанией. – 2001. – № 1. – С. 20-23.

103. *Кузнецова Л.В.* Исключение участника из общества с ограниченной ответственностью // Вестник ВАС РФ. – 2006. – № 9. – С. 4–19.

104. *Курганова Н.Ю.* Направления предупреждения конфликтов в современных организациях // Вестник Национального института бизнеса. – 2024. – № 1(53). – С. 158-162.

105. *Лаптев В.А., Ефименко Н.Н.* Корпоративные конфликты: причины возникновения и способы защиты // Lex Russica (Русский закон). 2013. № 3. С. 52-63.

106. *Левушкин А.Н., Морозов С.Ю.* Проверка контрагента перед заключением договора как непоименованный способ обеспечения исполнения предпринимательских обязательств // Юрист. – 2021. – № 7. – С. 37 - 42.

107. *Левушкин А.Н.* Медиация в предпринимательской деятельности: проблемы эффективности правоприменения. Вестник Университета имени О. Е. Кутафина.– 2020. – №. 7.(71). – С. 138-145.

108. *Левушкин А.Н., Алборов С.В.* Правовая природа предпринимательских договоров и обязательств, связанных с осуществлением предпринимательской деятельности // Lex Russica. – 2021. – №. 2 (171). – С. 29-39.

109. *Левушкин А.Н.* Обеспечение баланса интересов граждан, предпринимателей и публично-правовых образований как участников инвестиционных правоотношений на рынке ценных бумаг // Юрист. – 2022. – № 6. – С. 29 - 36.

110. *Левушкин А.Н.* Правовое регулирование коллекторской деятельности как бизнес-процесса в эпоху цифровых отношений // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2020. – № 4 (223). – С. 80 - 88.

111. *Левушкин А.Н.* Конфликт интересов между субъектами корпоративных правоотношений при проведении сделок с акциями // Актуальные проблемы российского права. – 2022. – № 12. – С. 168 - 174.

112. *Ломакин Д.В.* Договоры об осуществлении прав участников хозяйственных обществ как новелла корпоративного законодательства // Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ. – 2009. – № 8. – С. 6-26.

113. *Лубенец В.В.* Корпоративный конфликт как вид юридического конфликта: понятие и причины возникновения // Вопросы студенческой науки. – 2021. – № 2(54). – С. 70-75.

114. *Мажорина М.В.* ESG-принципы в международном бизнесе и «устойчивые контракты» // Актуальные проблемы российского права. – 2021. – № 12. – С. 185 – 198.

115. *Маковская А.А.* Восстановление корпоративного контроля в системе способов защиты корпоративных прав // Вестник ВАС РФ. – 2009. № 1. С. 106-121.

116. *Малкина В. И.* Корпоративный конфликт в современной России: понятие и актуальные вопросы правового регулирования // Актуальные проблемы российского права. – 2016. – № 4. – С. 131-136.

117. *Молотников А.Е.* Медиация // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2007. – № 6. – С. 25.

118. *Нефедова К.В.* О соотношении понятий «корпоративный спор», «корпоративный конфликт», «корпоративное правоотношение» // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – С. 103-107.

119. *Никологорская Е.И.* Урегулирование корпоративных конфликтов в акционерных правоотношениях // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2007. – № 7. – С. 46-51.

120. *Никольский Д.А.* Исключение участника как способ принудительного расторжения корпоративной сделки // Актуальные проблемы российского права. – 2025. – № 4. – С. 84 - 98.

121. *Новиков А.В., Слабкая Д.Н.* Процедура медиации. Функции, типы и стадии медиации // Вопросы российского и международного права. – 2021. – Т. 11, № 1А. – С. 48-54.

122. *Новожилов И.С.* Понятие корпоративного конфликта в хозяйственном обществе // Инструменты частного права в содействии организации и развития гражданского общества: Сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции, посвященной 75-летию кафедры

гражданского права Уральского государственного юридического университета имени В.Ф. Яковлева, Екатеринбург, 16 апреля 2024 года. Екатеринбург: Уральский государственный юридический университет им. В.Ф. Яковлева. – 2024. – С. 228-241.

123. *Олейник Е.В.* Доля общества с ограниченной ответственностью как объект совместной собственности супругов в Российской Федерации и государствах – членах Евразийского экономического союза // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2019. – № 1. – С. 32-36.

124. *Осипенко О.В.* Новые схемы инвестиционных альянсов // Современная конкуренция. – 2021. – Т. 15. – № 2. – С. 72-76.

125. *Осипенко О.В.* Феномен корпоративного конфликта: понятие, субъекты, интересы // Современная конкуренция. – 2022. – Т. 16. № 5(89). – С. 99-115.

126. *Платунова Т.Л.* Сделки по отчуждению долей в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью // Известия Алтайского государственного университета. – 2016. – № 3 (91). – С. 137-141.

127. *Процков Л.Д.* Корпоративный конфликт: понятие, виды, пути решения // Актуальные проблемы частного права в условиях модернизации российского общества: Материалы научно-практической конференции. Тула, 16 ноября 2021 г. Тула: Тульский государственный университет. – 2022. – С. 242-248.

128. *Рехтина И.В.* Медиация в России как альтернативный способ разрешения споров и элемент интеграции в Европейское сообщество // Юрист. – 2012. – № 11. – С. 40-43.

129. *Русских Л.В.* Сущность и содержание корпоративного договора в корпоративных правоотношениях // Право и экономика. – 2024. – № 12. – С. 30 - 35.

130. *Саидова Ф.Р.* Предпосылки корпоративных конфликтов и пути их разрешения // Сборник трудов: Сборник статей. Симферополь: Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского. – 2022. – С. 55-60.

131. *Сапельникова А.А., Угримова С.Н.* Оценка технологий управления конфликтами в организации // Вопросы экономики и управления: Материалы II Международной студенческой научно-практической конференции. ДГТУ. – Ростов-на-Дону. – 2016. – С. 209-212.

132. *Селюков А.Д.* Финансово-правовые механизмы государственного управления // Финансовое право. – 2010. – № 7. – С. 2-6.

133. *Ситдикова Л.Б.* Корпоративный договор как способ осуществления прав участников корпоративных отношений // Юрист. – 2024. – № 3. – С. 2 - 7.

134. *Соловых С.Ж., Цыбуленко З.И.* Корпоративно-семейные споры: понятие, основания возникновения и компетенция судов // Гражданское право. – 2024. – № 6. – С. 26 - 30.

135. *Соловых С.Ж.* Гарантии частных и коллективных интересов при реализации собственниками, не являющимися членами товарищества в многоквартирном доме, прав на участие в управлении имуществом многоквартирного дома // Семейное и жилищное право. – 2022. – № 4. – С. 46 - 48.

136. *Суслин А.Н.* Правовая характеристика понятия корпоративного конфликта в Российской Федерации // Вестник Российской правовой академии. – 2025. – № 1. – С. 133 - 141.

137. *Сырцова Ю.А.* Понятие и содержание корпоративного конфликта // Оригинальные исследования. – 2023. – Т. 13. № 2. – С. 194-199.

138. *Тихомиров Ю.А.* Корпоративное управление: правовые аспекты // Право и экономика. – 2003. – № 3. – С. 6-10.

139. *Угренинова А.И.* Корпоративный конфликт: понятие и аспекты правового урегулирования корпоративного конфликта // Современные научно-исследовательские решения в условиях технологических и цифровых новаций: Материалы XLI Всероссийской научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 3 декабря 2021 г. Ч. 1. Ростов-на-Дону: Южный университет (ИУБиП). – 2021. – С. 557-559.

140. *Федорова Р.Ю.* Соотношение понятий корпоративного конфликта и корпоративного спора // Пути инновационного развития науки и образования в современных условиях: Сборник научных трудов. Миасс: ИЗДАТЕЛЬСТВО АНИГО. – 2023. – С. 78-81.

141. *Фейзрахманова Д.Р.* Понятие корпоративного конфликта: современный взгляд // Российская юстиция. – 2019. – № 12. – С. 69 - 72.

142. *Филиппова С.Ю.* Исключение акционера из непубличного акционерного общества: комментарии новелл Гражданского кодекса РФ // Хозяйство и право. – 2014. – № 7. – С. 99-113.

143. *Харитонова Ю.С.* Правовое значение фиксации интеллектуального права с помощью технологии распределенных реестров // Право и экономика. – 2018. – № 1. – С. 15-21.

144. *Хохлов В.А.* О восстановлении корпоративного контроля // Журнал предпринимательского и корпоративного права. – 2016. – № 4. – С. 9-14.

145. *Хохлова М.И.* Корпоративный договор как средство разрешения корпоративных конфликтов // Вестник науки. – 2023. – Т. 3, № 6(63). – С. 560-567.

146. *Цыбуленко З.И.* Новое в гражданском законодательстве России о юридических лицах // Власть Закона. – 2014. – № 3. – С. 82 - 92.

147. *Ясюкова А.А.* Правовое сознание в менталитете российских бизнесменов // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2008. – С. 73-84.

Диссертации и авторефераты

148. *Андреева А.Р.* Правовое регулирование корпоративных конфликтов по российскому законодательству: Дисс. … канд. юрид. наук: 12.00.03. – М., 2011. – 185 с.

149. *Гутников О.В.* Гражданско-правовая ответственность в отношениях, связанных с управлением юридическими лицами: Дисс. ... докт. юрид. наук: 12.00.03. – М., 2019. – 599 с.

150. *Данельян А.А.* Корпорация и корпоративные конфликты. Дисс. … канд. юрид. наук: 12.00.03. – М., 2006. – 160 с.

151. *Лаптев В.А.* Источники предпринимательского права в Российской Федерации: дисс. ... докт. юрид. наук : 12.00.03 / Лаптев Василий Андреевич. – М., 2018. – 448 с.

152. *Назимов И.А.* Восстановления положения, существовавшего до нарушения прав участников юридических лиц корпоративного типа: автореф. дисс. ... канд. юрид. наук : 12.00.03 / Назимов Игорь Александрович. – Екатеринбург, 2014. – 26 с.

153. *Фроловский Н.Г.* Управление предпринимательскими корпорациями в Российской Федерации (Правовой аспект): автореф. дисс. канд. юрид. наук. – Белгород, 2004. – 27 с.

154. *Шимбарева Е.В.* Корпоративные конфликты и контроль: гражданско-правовой аспект: Дисс. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. – Ростов н/Д, 2010. – 213 с.

Материалы судебной практики

155. Постановление Конституционного Суда РФ от 28 января 2010 г. № 2-П «По делу о проверке конституционности положений абзаца второго пункта 3 и пункта 4 статьи 44 Федерального закона «Об акционерных обществах» в связи с жалобами открытых акционерных обществ «Газпром», «Газпром нефть», «Оренбургнефть» и Акционерного коммерческого Сберегательного банка Российской Федерации (ОАО)» // СЗ РФ. 2010. № 6. ст. 700.

156. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 23 июня 2015 г. № 25 «О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации» // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2015. № 8.

157. Определение Верховного Суда РФ от 25 января 2021 г. № 307-ЭС20-21361 по делу № А21-8585/2019 // СПС КонсультантПлюс.

158. Определение № 305-ЭС24-24318 от 2 июня 2025 г. по делу № А40-206328/2023 // СПС «КонсультантПлюс».

159. Определение Верховного Суда РФ от 2 сентября 2024 г. по делу № А40-265796/2022 // СПС «КонсультантПлюс».

160. Определение Верховного Суда РФ от 1 июля 2024 г. по делу № А12-26592/2022 // СПС «КонсультантПлюс».

161. Решение Арбитражного суд г. Москвы от 24 августа 2023 г. по делу № А40-182045/2022 // СПС «Консультант Плюс».

162. Решение Кировского районного суда г. Казани Республики Татарстан от 22 мая 2020 г. по делу № 2-2315/2019// СПС «Консультант Плюс».

163. Решение Василеостровского районного суда от 11 ноября 2020 г. по делу № 2-3879/2020// СПС «Консультант Плюс».

164. Постановление Арбитражного суд Московского округа от 31 мая 2023 г. по делу № А40-125728/2022 // СПС «Консультант Плюс»

165. Постановление Пятнадцатого арбитражного суда апелляционной инстанции от 25 мая 2022 г. 15АП-7077/2022 // СПС «Консультант Плюс».

166. Постановление Арбитражного суда Московского округа от 20 февраля 2023 г. № Ф05-572/2023 по делу № А40-151589/2022 // СПС КонсультантПлюс.

167. Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 22 ноября 2021 г. № Ф04-6104/2021 по делу № А70-18149/2020 // СПС КонсультантПлюс.

Иностранная литература

168. *Bayne D.C.* The Definition of Corporate Control / D. C. Bayne // Saint Louis University Law Journal. 1965. Vol. 9. P. 445–463.

169. *Berle A. A. Jr., Means G.C.* The Modern Corporation and Private Property / A. A. Berle. Transaction Publishers, 1991. 380 p.

170. *Bowen H.* Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper and Brothers, 1953. 276 p.

171. *Donald C. Clarke.* Setting the record straight: three concepts of the independent director. Public law and legal theory working paper. Vol. 199. 2006. 29 p.

172. *Gierke O.* Deutsches Privatrecht. S. 467, 472, 515–516 and oth. Henn Harry G., Alexander John, Law of Corporations. West, 1983. 1485 p.

173. *Henry G.* Manne Mergers and the Market for Corporate Control The Journal of Political Economy, Vol. 73, №. 2. (Apr., 1965), P. 110–120.

174. *Julliot de la Morandiere L.* Traite de droit civil. T. 2. Dalloz, 1959.

175. *Levushkin A.N., Golysheva A.V.* Intersectoral approach to the legal regulation of corporate conflicts in modern Russia: theory and practice of application // E3S Web of Conferences. Volume 210 (2020). Pp. 9.

176. *Messner E.* Formpflicht und Konsumentenschutz. Muenster, 1990. P. 27.

177. *Eric M. Runesson, Marie-Laurence Guy* (2007). Mediating Corporate Governance Conflicts and Disputes. Global Corporate Governance Forum Focus 4. International Finance Corporation. Washingtonю ES&G Knowledge & Learning (CEGKL). P.60.

178. *W. Puchniak, Harald Baum and Michael Ewing-Chow.* The derivative action in Asia. A comparative and functional approach. – Cambridge. Cambridge University Press. 2012. 474 p.

Иные источники

179. Письмо Банка России от 25 декабря 2019 г. № ИН-06-14/99 «Информационное письмо о Рекомендациях исполнительным органам финансовых организаций», Обобщение судебной практики по корпоративным спорам о предоставлении информации хозяйственными обществами (утв. Президиумом Верховного Суда Российской Федерации от 15 ноября 2023 г.).

180. Кодекс корпоративного управления ПАО «Газпром» от 30 июня 2017 г. URL: http://www.gazprom.ru/investors/documents.