В диссертационный совет 24.2.336.01, созданный на базе ФГАОУ ВО «Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА)», 123242, г. Москва, Садовая-Кудринская ул, д. 9 стр. 1

ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА

на диссертацию Пышкина Егора Владимировича
на тему «Правовые способы выхода из корпоративных конфликтов»,
представленную на соискание ученой степени кандидата юридических наук
по специальности 5.1.3. Частно-правовые (цивилистические) науки
(юридические науки)

Актуальность темы. Диссертация Е.В. Пышкина «Правовые способы выхода из корпоративных конфликтов» посвящена исследованию одной из стадий специфического общественно-правового явления - корпоративного конфликта, риск наступления которого, как дамоклов меч, нависает над практически любой успешной в своей сфере деятельности корпорацией. Специфика, причины, формы течения подобных конфликтов крайне разнообразны и могут быть предметом изучения представителей разных отраслей науки. Корпоративный конфликт – это чаще всего открытое противостояние субъектов корпоративных отношений, основу которого составляют противотечения в сфере управления и (или) участия в корпоративных организациях. Тема исследования близка и интересна автору настоящего отзыва в том числе и потому, что ему не раз приходилось лично участвовать в подобных конфликтах. Опыт такого участия позволяет прийти к выводу о том, что корпоративный конфликт представляет из себя одну из самых сложных и комплексных стадий жизни корпорации, в течении которой могут проявляться материи, в крайней степени неоднозначные с точки зрений морали и права.

Актуальность темы «Правовые способы выхода из корпоративных конфликтов» определяется целым рядом факторов, связанных с динамичным

развитием корпоративных отношений, усложнением структуры современного бизнеса и возрастающими требованиями к эффективности корпоративного управления. В условиях рыночной экономики корпоративные конфликты становятся часто неизбежным этапом взаимодействия между участниками (акционерами) хозяйственных обществ, органами управления и другими субъектами корпоративной сферы. Они проявляются в самых различных формах — от разногласий относительно владения акциями и долями, распределения прибыли и убытков, вопросов стратегического развития компании до споров о порядке управления, реализации прав участников, заключения сделок и оценки степени корпоративного контроля. Нарастающая интенсивность таких споров требует глубокого научного анализа правовых механизмов их урегулирования и разработки эффективных способов предотвращения негативных последствий.

Современная деловая среда характеризуется высоким уровнем конкуренции, что, в свою очередь, стимулирует компании к постоянному реформированию структуры управления, внедрению инноваций и стремлению к повышению прозрачности внутренних процессов. Однако такие изменения нередко сопровождаются конфликтами интересов между различными группами участников корпоративных отношений. Миноритарные акционеры стремятся к защите своих прав от возможных злоупотреблений со стороны мажоритариев, в то время как последние заинтересованы в максимизации управленческой автономии. Возникает необходимость поиска баланса интересов, который может быть обеспечен только через отлаженные и эффективные правовые инструменты. Отсутствие таких инструментов или их неразвитость ведут к дестабилизации бизнеса, снижению доверия инвесторов и ухудшению экономических показателей компаний.

Актуальность изучения правовых способов выхода из корпоративных конфликтов усиливается и тем, что корпоративные споры нередко приобретают комплексный характер, затрагивая одновременно гражданско-правовые, финансовые, трудовые и управленческие аспекты деятельности компаний. Такие споры могут существенно влиять на судьбу юридического лица, вплоть до

полной парализации его деятельности. Часто корпоративные конфликты приводят к длительным судебным процессам, потере инвестиционной привлекательности, снижению стоимости активов и финансовым убыткам. Именно поэтому эффективное правовое урегулирование корпоративных конфликтов имеет не только юридическое, но и серьёзное экономическое значение.

Нельзя не отметить и активное развитие корпоративного законодательства, которое также обусловливает актуальность исследуемой темы. За последние годы корпоративное право претерпело значительные изменения, направленные на совершенствование механизмов защиты прав участников, повышение прозрачности деятельности хозяйственных обществ и усиление ответственности органов управления. Эти изменения требуют глубокого осмысления, анализа правоприменительной практики и оценки эффективности новых правовых инструментов. Научное исследование данных вопросов позволяет выявлять пробелы и противоречия законодательства, формировать предложения по его совершенствованию и обеспечивать более эффективную защиту участников корпоративных отношений.

Дополнительным фактором актуальности выступает процесс цифровизации экономики, который оказывает существенное влияние на корпоративное управление. Электронные формы голосования, цифровые платформы для взаимодействия акционеров, использование смарт-контрактов и иных технологий создают новые возможности, но одновременно порождают новые риски и конфликты. Например, цифровые методы управления упрощают процесс принятия решений, но также создают угрозы нарушения прозрачности процедур или злоупотребления цифровыми правами. В таких условиях правовые способы урегулирования корпоративных конфликтов должны адаптироваться к новым реалиям, обеспечивая надежную защиту интересов участников и предотвращение злоупотреблений в цифровой среде.

Современная правоприменительная практика показывает, что корпоративные конфликты требуют комплексного и гибкого подхода к их

разрешению. В последние годы возрастающую значимость приобретают альтернативные способы урегулирования споров — медиация, корпоративный арбитраж, примирительные процедуры и внутренние механизмы согласования позиций участников. Эти методы позволяют снизить нагрузку на судебную систему, ускорить процесс разрешения конфликтов и сохранить деловые отношения между участниками корпоративных отношений. Однако эффективность таких методов во многом зависит от качества нормативного регулирования и готовности участников следовать принципам добросовестности и взаимного уважения. Поэтому исследование правовой природы и особенностей применения альтернативных способов разрешения корпоративных конфликтов становится крайне важным как для научного сообщества, так и для практиков.

Таким образом, актуальность темы обусловлена не только теоретической значимостью, но и её явной практической направленностью. Правовые способы выхода из корпоративных конфликтов представляют собой ключевой элемент обеспечения стабильности корпоративного управления, защиты прав и законных интересов участников бизнеса, повышения инвестиционной привлекательности компаний и укрепления деловой репутации хозяйственных обществ. Современные вызовы, связанные с цифровизацией, глобализацией, усложнением организационной структуры компаний и развитием корпоративного законодательства, делают данную тему особенно значимой и востребованной. Её исследования позволяют обеспечить грамотное применение правовых механизмов на практике, способствуют предотвращению злоупотреблений, снижению конфликтности внутри корпоративной среды и формируют основы для устойчивого развития бизнеса в условиях современной экономики.

Научная новизна и практическая значимость исследования.

В диссертации Е.В. Пышкина разработана система действенных правовых способов выхода из корпоративного конфликта, в результате которых сохраняется сфера и масштаб экономической деятельности организации;

выявлена перспектива применения отдельных способов разрешения корпоративных конфликтов в коммерческих и некоммерческих организациях; определен баланс имущественных интересов в коммерческих и некоммерческих юридических лицах; обосновано применение внутрикорпоративных и альтернативных способов выхода из корпоративных конфликтов; произведена попытка сформировать субъектный состав участников корпоративного конфликта, а также выделен новый вид субъектов – фидуциарные и не фидуциарные кредиторы.

Полученные Е.В. Пышкиным в результате исследования теоретические результаты, позволяют решить следующие задачи:

1) определить базисные признаки понятия «корпоративный конфликт» применительно к рассматриваемой проблематике;

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

3) определить стадии корпоративного конфликта и их последовательность;

4) раскрыть особенности и специфику способов выхода из корпоративных конфликтов;

5) исследовать и описать порядок реализации выхода из корпоративного конфликта в коммерческих и некоммерческих корпорациях;

6) изучить практику выхода из корпоративных конфликтов в коммерческих и некоммерческих корпоративных организациях.

Обоснованность и достоверность научных положений и выводов.

Обоснованность и достоверность полученных научных результатов обеспечиваются применением комплекса взаимодополняющих методов, каждый из которых играет важную роль в раскрытии темы. Использование анализа позволяет детально изучить структуру корпоративных конфликтов, выделяя их причины, формы и особенности правового регулирования, тогда как синтез способствует объединению этих элементов в целостное представление о механизмах их разрешения. Методы индукции и дедукции обеспечивают логическую последовательность исследования: индукция – через обобщение

конкретных примеров и судебной практики, дедукция – через вывод частных положений из общих принципов корпоративного права.

Применение сравнения и аналогии даёт возможность сопоставить различные правовые подходы и выявить наиболее эффективные механизмы урегулирования споров, включая заимствование успешных решений из зарубежной практики. Важную роль играют и частнонаучные методы, такие как системный и структурно-функциональный, позволяющие рассматривать корпоративный конфликт как сложное явление, включающее множество взаимосвязанных элементов, и оценивать функциональную роль каждого из них в процессе возникновения и разрешения споров.

Особое значение имеют специально-юридические методы. Сравнительно-правовой метод позволяет сопоставить отечественное и зарубежное законодательство, формально-юридический – точно анализировать нормы, их логику и внутреннюю структуру, а историко-правовой – прослеживать эволюцию правового регулирования корпоративных отношений. Совокупность этих методов обеспечивает научную объективность, всесторонность и достоверность выводов, что повышает практическую значимость исследования и делает его результаты устойчивыми и обоснованными.

Рекомендации по использованию результатов диссертации. Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что полученные результаты могут быть непосредственно использованы для решения конкретных задач, связанных с предупреждением и урегулированием корпоративных конфликтов. Выявленные в работе факторы, на которые следует обращать внимание участникам и менеджменту хозяйственных обществ при создании и функционировании юридических лиц, позволяют повысить эффективность корпоративного управления и минимизировать риски возникновения споров. Материалы исследования также могут служить основой для уточнения и развития существующих подходов, сформированных судебной практикой при рассмотрении корпоративных споров.

Кроме того, теоретические выводы и обобщённый эмпирический материал могут быть применены в образовательном процессе – при преподавании курса «Корпоративное право», специальных дисциплин магистерских программ, а также в рамках профессиональной переподготовки и повышения квалификации юристов. Таким образом, результаты исследования имеют практическое значение как для юридической практики, так и для подготовки специалистов в сфере корпоративного права.

Краткая характеристика основного содержания диссертации.

Диссертация Е.В. Пышкина состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

В первой главе диссертационного исследования проводится комплексный теоретико-правовой анализ корпоративного конфликта как особого правового феномена, раскрывается его содержание, структурные элементы и соотношение со смежными категориями. Автор подчёркивает, что корпоративный конфликт представляет собой сложное социально-правовое явление, детерминируемое столкновением корпоративных интересов, возникающим в рамках деятельности корпоративных организаций. При этом корпоративный интерес предлагается рассматривать как разновидность материально-правового интереса, связанного с представлением участников об объёме и порядке реализации корпоративных прав при сохранении баланса интересов организации, её участников, членов органов управления, а также иных заинтересованных лиц — кредиторов, контрагентов, государства.

Автор отмечает отсутствие законодательного определения корпоративного интереса, что обусловливает необходимость научного уточнения содержания и форм проявления данного института. В этой связи корпоративный конфликт трактуется как столкновение субъектов корпоративных отношений, обусловленное разнонаправленностью их корпоративных интересов и регулируемое совокупностью правовых норм, опосредующих функционирование корпорации. Уточняется, что корпоративный конфликт не тождествен корпоративному спору: последний возникает лишь при

обращении к механизмам юрисдикционной защиты, тогда как конфликт включает также внесудебную стадию противоречий.

В диссертации выделяется круг носителей корпоративного интереса: корпорация как юридическое лицо, её органы, участники, а также иные лица, способные влиять на корпоративные отношения. При этом подчёркивается, что корпоративный интерес по своей природе не направлен на защиту чужих интересов, а ориентирован на собственный правовой статус и возможности его реализации.

В параграфе, посвящённом классификации корпоративных конфликтов и анализу их субъектного состава, автор предлагает дифференциацию конфликтов по кругу участников:

1. между участниками корпорации;
2. между участниками и органами управления;
3. между участниками и третьими лицами (в том числе кредиторами, которые подразделяются на фидуциарных и нефидуциарных);
4. внутри органов управления.

Диссертант обосновывает, что подобная классификация обладает высокой практической значимостью, поскольку позволяет выявить специфику интересов и механизмов правового противостояния различных субъектов, а также корректно выстраивать систему правовой защиты. Также подчёркивается необходимость разграничивать прямых участников конфликта и субъектов, вовлечённых опосредованно.

Важной составляющей исследования является анализ стадий корпоративного конфликта. Автор выделяет три стадии:
1. Предконфликтная (латентная) — характеризуется наличием условий, создающих предпосылки для формирования разнонаправленных интересов: неравенство, нарушение прав, несправедливое распределение ресурсов, управленческая дисфункция.
2. Открытый конфликт (эскалация) — сопровождается формированием противоположных корпоративных интересов, что может трансформироваться в

корпоративный спор при обращении сторон к юрисдикционным механизмам. 3. Постконфликтная стадия — включает последствия конфликта и возможные пути стабилизации корпоративных отношений.

Каждая стадия обусловливает различные способы выхода из конфликта. Так, латентная стадия предполагает преимущественно внутрикорпоративные меры; открытая — комбинацию юрисдикционных и альтернативных механизмов; постконфликтная — анализ последствий и выстраивание дальнейшей стратегии корпоративного управления.

Во второй главе исследуется правовая природа способов выхода из корпоративного конфликта, предлагается их классификация, анализируются условия применения различных механизмов урегулирования.

В параграфе, посвящённом классификации, подчёркивается, что «выход из корпоративного конфликта» представляет собой самостоятельную стадию его разрешения, направленную на достижение баланса интересов и устранение правовой неопределённости. Автор выделяет три группы способов разрешения:

1. судебные;
2. внутрикорпоративные;
3. альтернативные.

Эти способы опираются на совокупность средств и инструментов правового регулирования, основанных на императивных и диспозитивных методах. Их сочетание образует правовой механизм выхода из корпоративного конфликта, позволяющий участникам выбирать оптимальную стратегию разрешения в зависимости от специфики и стадии развития конфликта.

В параграфе о внутрикорпоративных способах анализируется возможность применения процедур, реализуемых внутри корпоративной структуры без привлечения внешних субъектов. К таким способам относятся:
– переговоры;
– изменение локальных актов (включая корпоративный договор);
– добровольная реорганизация.

Особо подчёркивается значение локальных актов. Диссертант аргументирует, что включение в корпоративные документы специальных норм о предотвращении и разрешении конфликтов существенно повышает управляемость корпоративных процессов и позволяет заранее урегулировать потенциальные противоречия.

Реорганизация рассматривается как крайняя мера, поскольку она может привести к ликвидации юридического лица, что особенно значимо, когда сама корпорация выступает субъектом конфликта. Переговоры, несмотря на универсальность, признаны недостаточно эффективными, если процедура не урегулирована и не формализована.

Юрисдикционные способы (судебные формы защиты) оцениваются как менее эффективные из-за процессуальных ограничений, длительности разбирательств и узости круга корпоративных споров, признаваемых судом.

Параграф об альтернативных способах уделяет особое внимание медиации, арбитражу и привлечению сторонних специалистов. Автор подчёркивает, что медиация является наиболее эффективным способом, особенно на ранних стадиях конфликта. Преимущества медиации заключаются в конфиденциальности, снижении издержек, исключении репутационных рисков и возможности учёта широкого спектра интересов сторон.

Привлечение специалистов (консультантов, тренеров, медиаторов) может усиливать эффективность переговоров, однако данный инструмент менее результативен при множественности разнонаправленных интересов.

Арбитраж рассматривается как ограниченный механизм, применимый только при наличии третейской оговорки. Автор подчёркивает его недостаток: невозможность исследовать комплекс корпоративных обстоятельств, выходящих за рамки соглашения сторон, что снижает эффективность разбирательства по сравнению с медиацией.

В третьей главе диссертационного исследования анализируются особенности реализации правового механизма выхода из корпоративных конфликтов в коммерческих и некоммерческих корпоративных организациях,

что позволяет выявить различия в применении правовых инструментов в зависимости от характера деятельности юридического лица.

В параграфе 1 рассматриваются способы разрешения корпоративных конфликтов в коммерческих корпорациях, где ключевое значение имеют имущественные интересы участников. Автор подчёркивает, что одним из наиболее действенных инструментов выступает механизм обязательного выкупа доли или акций, позволяющий участнику или акционеру, не согласному с действиями большинства, выйти из корпорации при справедливой компенсации. Эффективным способом урегулирования конфликта также является продажа доли с соблюдением преимущественного права других участников либо её приобретение обществом. Особое внимание уделяется исключению участника из организации как эффективной мере при наличии соответствующей регламентации в локальных актах, что позволяет минимизировать издержки и снизить риски дальнейшей эскалации конфликта. Диссертант делает вывод о необходимости комплексного подхода, включающего совершенствование законодательства, активное использование альтернативных способов разрешения споров (медиации, арбитража), детализированное регулирование корпоративных конфликтов в уставах и корпоративных договорах, а также внедрение превентивных механизмов. Отдельно подчёркивается необходимость усиления защиты прав миноритарных участников.

В параграфе 2 раскрывается специфика разрешения корпоративных конфликтов в некоммерческих корпорациях, где корпоративные интересы зачастую не связаны с имущественными правами, а обусловлены личными нематериальными целями, закреплёнными в учредительных документах. В связи с этим традиционные инструменты коммерческих структур, такие как исключение участника, оказываются менее эффективными. Более предпочтительным является создание внутренних комиссий, которые способны учитывать специфику деятельности НКО и обеспечивать гибкий подход к разрешению внутренних споров. При этом диссертант отмечает, что нормы уставов большинства НКО не содержат достаточной регламентации способов

урегулирования конфликтов, что создаёт правовую неопределённость. В связи с этим предлагается расширять уставное регулирование процедур выхода из корпоративного конфликта, развивать альтернативные способы взаимодействия участников и совершенствовать законодательство применительно к нуждам НКО.

Таким образом, автор делает вывод, что реализация правового механизма выхода из корпоративных конфликтов должна учитывать специфику коммерческих и некоммерческих организаций: в первых доминируют имущественные интересы и экономические последствия, тогда как во вторых — личные цели и социальная направленность деятельности. Это требует дифференцированного подхода как со стороны законодателя, так и в сфере корпоративного регулирования.

В целом диссертация Е.В. Пышкина является законченным исследованием, представляет решение актуальных задач, объединенных общим подходом, обеспечивающим возможность преодоления правового явления корпоративного конфликта.

Отмеченные несомненные достоинства и положительные стороны диссертационного исследования Е.В. Пышкина не исключают наличия в нем отдельных недочетов и ряда дискуссионных моментов, требующих уточнения и возможной корректировки во время публичной защиты. Вместе с этим, в диссертационном исследовании присутствуют следующие **замечания**:

1. В диссертационном исследовании присутствуют незначительные повторения ранее раскрытых тезисов, что несколько негативно влияет на восприятие определенных мыслей.

2. В диссертационном исследовании присутствует незначительное количество орфографических и пунктуационных ошибок.

Также хотелось чтобы Пышкин Е.В. ответил на ряд **следующих вопросов**:

1. В первом положении, выносимом на защиту, Пышкин Е.В. формулирует свой взгляд на понятие корпоративного интереса и привязывает его к определению корпоративного конфликта. На публичной защите хотелось бы

услышать мнение автора о том всегда ли участники корпоративного конфликта имеют разнонаправленные корпоративные интересы?

2. В третьем положении автор диссертации выделяет выход из корпоративного конфликта как отдельную стадию его разрешения, позволяющую завершить все имеющиеся у сторон противоречия и разногласия в сфере корпоративных прав и законных интересов, путем достижения баланса интересов. Вместе с этим, хотелось бы понять, в случае если консенсус не будет достигнут или корпоративный конфликт перейдет в «спящий» режим, то будет ли считаться он разрешенным или механизм в этом случае не сработал?

3. В четвертом положении, выносимом на защиту, автором предпринимается попытка дать классификацию корпоративных конфликтов в зависимости от состава субъектов, принимающих в них участие. На публичной защите хотелось бы услышать мнение автора о принципиальных отличиях данной классификации от ранее представленных в доктрине вариантов и о том, каким именно образом, данная классификация помогает разрешить корпоративный конфликт?

4. В шестом положении, выносимом на защиту Пышкин Е.В. обращает внимание на роль локальных актов нормотворчества, указывая такие из них как: устав, внутренние документы, корпоративные договоры и т.д. На публичной защите хотелось бы услышать мнение автора о том, какие иные акты локального нормотворчества, помимо перечисленных в диссертации, могут способствовать разрешению корпоративных конфликтов и какие правовые механизмы должны быть закреплены в них для достижения этой цели?

Указанные замечания не умаляют значимость диссертационного исследования. В целом диссертация на тему «Правовые способы выхода из корпоративных конфликтов» является самостоятельным завершенным научно-квалификационным исследованием, содержащим решение задачи, имеющей существенное значение для науки предпринимательского и корпоративного права.

Основные положения диссертации отражены в опубликованных работах автора. Автореферат диссертации соответствует содержанию.

Представленная диссертационная работа соответствует требованиям, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата юридических наук, сформулированных в п. 9-10 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства РФ № 842 от 24 сентября 2013 г. (с изм.) «О порядке присуждения ученых степеней», а её автор – Пышкин Егор Владимирович – безусловно, заслуживает присвоения ученой степени кандидата юридических наук по специальности 5.1.3. Частно-правовые (цивилистические) науки.

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ОППОНЕНТ

кандидат юридических наук, доцент кафедры предпринимательского, трудового и корпоративного права Института права и национальной безопасности ФГБОУ ВО «РАНХИГС»

_____ **В.Г. Крылов**

Подпись В.Г. Крылова заверяю
Вед. специалист Дирекции по управлению персоналом
Валуина Е.Г.

Дирекция по управлению персоналом

26.12.2025

Почтовый адрес: 127006, г. Москва, Воротниковский переулок, 7-11
Эл.почта: krylov-vg@ranepa.ru
Тел.: +7 495 699-78-78