

УДК 347.191.11:65.012.32 (045)

Ю. В. Біляк,

к. е. н., ст.викладач кафедри менеджменту ім. Й. Завадського, НУБіП

## КОРПОРАТИВНІ КОНФЛІКТИ В СУЧАСНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ: МЕТОДИКА РОЗПІЗНАННЯ

Y. Biliak,

PhD, Senior Lecturer Department of Management, NUBiP

### CORPORATE CONFLICTS IN STOCK COMPANY PRESENT: RECOGNITION METHOD

Досліджено суть і поняття корпоративного спору та корпоративного конфлікту, виявлені суб'єкти (учасники) корпоративного конфлікту. Проаналізовані типи, види і причини виявлення корпоративного конфлікту. Представлена характеристика основних критеріїв корпоративного конфлікту. Автором запропонована характеристика корпоративних конфліктів за ознаками та представлена методика розпізнавання корпоративного конфлікту в акціонерному товаристві.

The concept of corporate disputes and corporate dispute detected entities (members) of the corporate conflict. Analyzed the types, kinds and causes of corporate conflict detection. Submitted description of the main criteria of corporate conflict. The author proposed characteristic signs of corporate conflicts and the technique of recognition of corporate conflict in joint-stock company.

*Ключові слова: корпоративні конфлікти, корпоративні спори, власники, акціонери, наймані менеджери, акціонерне товариство, опортунізм, рейдерство.*

*Key words: corporate disputes, corporate disputes, owners, shareholders, managers hired, joint stock company, opportunism, raiding.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковим чи практичними завданнями. На початку 1990-х рр. в Україні пройшла хвиля масової приватизації, що призвела до докорінної реструктуризації української економіки, а також до появи нових економічних суб'єктів — власників-акціонерів, інвесторів, професійних менеджерів.

З моменту переходу до ринкової економіки в Україні було зафіксовано величезна кількість недобросовісних корпоративних захоплень, гучних затяжних конфліктів, пов'язаних зі зміною керівників і власників компаній. Обумовлено це було тим, що українські підприєм-

ства зіткнулися з агентською проблемою, характерною для країн, економіка яких будується на визнанні приватної власності та відділенні функції володіння і контролю, виникненню проблеми принципал-агент. Як наслідок, виникла значно більш поширена і не менш серйозна проблема — це внутрішньокорпоративні спори.

Поняття "корпоративний спір" є складним, оскільки має подвійне смислове навантаження: прикметник "корпоративний" визначає суб'єктний склад спірних правовідносин, предмет і об'єкт суперечки; іменник "суперечка" вказує на процесуальний характер поняття [1]. Суб'єктами корпоративного спору мо-



**Рис. 1. Основні критерії корпоративного конфлікту**

жуть виступати: юридична особа, орган управління юридичної особи, підприємницькі об'єднання юридичних осіб, акціонер, учасник (засновник).

В основі корпоративного спору лежить конфлікт інтересів. Передумови конфлікту інтересів — обмеженість єдиних для безлічі зацікавлених осіб грошових та інших майнових ресурсів, психологічно обумовлене протиріччя особистих інтересів та інтересів компанії.

На відміну від корпоративного конфлікту, термін "конфлікт інтересів" означає не ситуацію корпоративного конфлікту, а ситуацію, яка має високу ймовірність виникнення корпоративного конфлікту. Конфлікт інтересів визначається як ситуація вибору управлінського рішення, коли суб'єкт управління має протиріччя між благом компанії і своїм вузьким інтересом.

В основі цих конфліктів лежать як природні протиріччя між інтересами великих і дрібних акціонерів, акціонерів та менеджменту, так і боротьба інвесторів за контроль над акціонерним товариством. Зважаючи на асиметрію інформації та недосконалість контрактів, виникає можливість для опортуністичної поведінки менеджерів. Опортуністична поведінка супроводжується неминучими конфліктами, що знижують ефективність діяльності компанії.

Отже, корпоративні конфлікти є спорами, що виникають між акціонерним товариством,

його акціонерами та менеджерами. У практичному житті корпоративні конфлікти приймають найрізноманітніші форми, нерідко завдаючи серйозної шкоди і самим їх учасникам, і суспільству в цілому.

Основна мета корпоративного конфлікту — отримати управління над суспільством, тобто придбати контрольний пакет акцій, що дозволить розпоряджатися активами суспільства.

Дослідження корпорації і корпоративних конфліктів, виходячи з їх сутності, а також причин виникнення і розвитку корпоративних конфліктів, правових форм і процесуальних процедур їх дозволу, дозволить розпізнавати корпоративні конфлікти і ефективно протистояти їм. А від правильного вирішення корпоративних конфліктів залежить стабільність економічного обороту держави. Це і зумовило актуальність обраної теми статті.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проаналізовані способи класифікації корпоративних конфліктів, запропоновані такими авторами, як Семенов А., Сизов Ю., Осинівський А. та ін., показують різноманіття підходів у цьому питанні і відсутність єдиних критеріїв класифікації корпоративних конфліктів. Так само має сенс зауважити, що в ряді випадків в основу класифікації лягли більшою мірою економічні категорії і критерії, ніж юридичні.

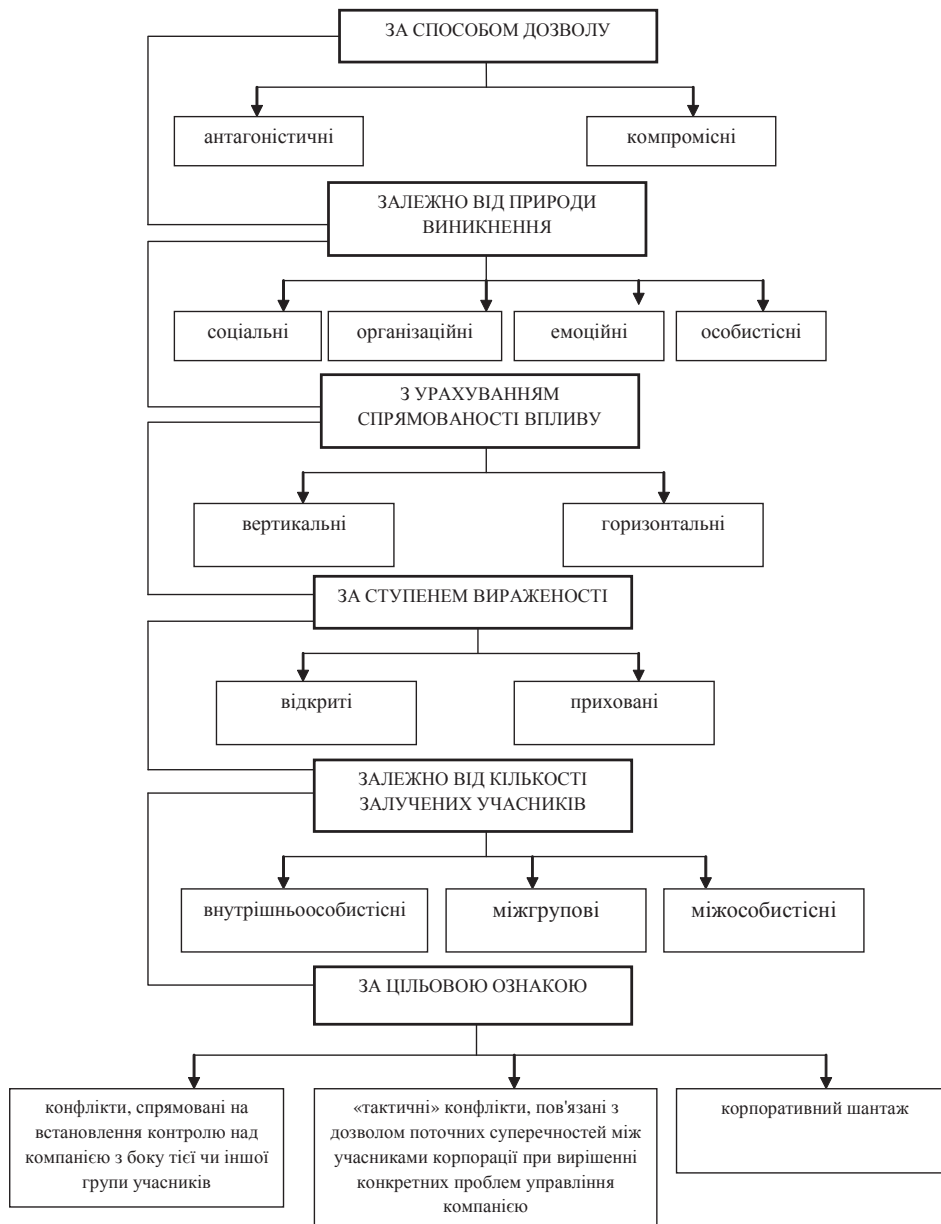


Рис. 2. Класична класифікація корпоративних конфліктів, на думку більшості вітчизняних авторів

Зазначені та інші точки зору багатьох вітчизняних вчених-економістів на типологію корпоративних конфліктів можуть бути зведені до декількох понять, пов'язаних з перехопленням корпоративного контролю, які частіше за все використовуються в літературі та які розглядаються як основні типи корпоративних конфліктів: "корпоративне захоплення", "недружнє поглинання" або "корпоративний шантаж".

Також проблеми порушення прав акціонерів висвітлюються у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Свої праці присвятили цим проблемам такі вчені: Алексєєв Г. [2], Бобрішев А., Боханова Е., Васильєва Ю. [3], Чин-

чикєєв В. [4], Губін Е., Уайлі Д. [5], Berle A., Means G., Grossman S., Jensen M., Meckling W., Morck R., Shleifer A., Vishny R.

Дослідженням ринку праці топ-менеджерів, одного з ключових зовнішніх механізмів корпоративного управління, причин їх зміни займалися такі автори: Роцин С., Солнцев С., Гольцман М., Муравйов А., Авдашева С., Долгопятова Т. Великий внесок у дослідження даної проблеми вніс Кондрашин С.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сьогодні гостро стоїть проблема регламентації взаємовідносин між управлінцями ком-

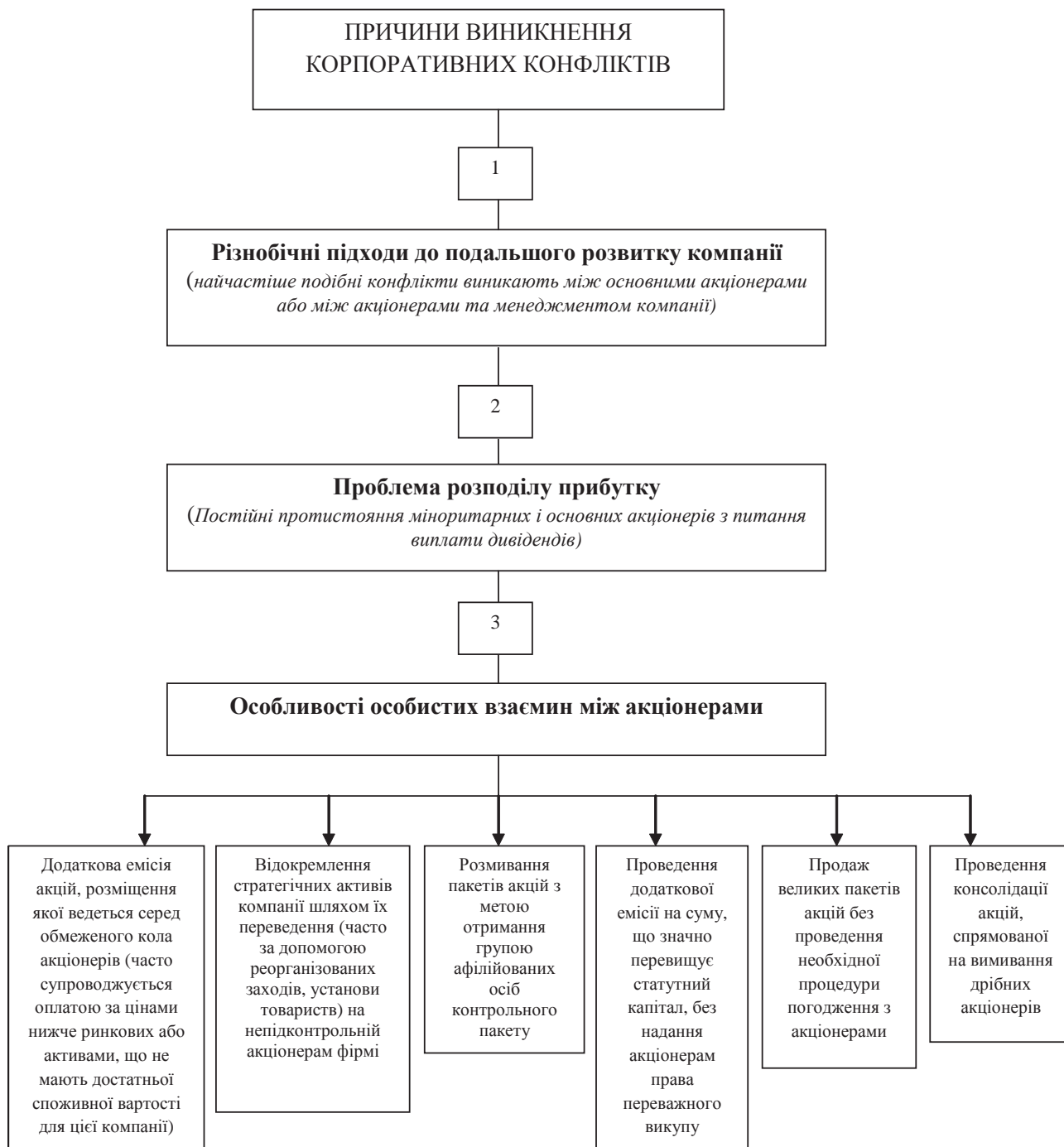


Рис. 3. Основні причини виникнення корпоративних конфліктів

панії та їх акціонерами, а також іншими зацікавленими сторонами (кредитори, органи влади, службовці компанії, партнери компанії), яка спрямована на забезпечення ефективності діяльності компанії та інтересів власників та інших зацікавлених сторін.

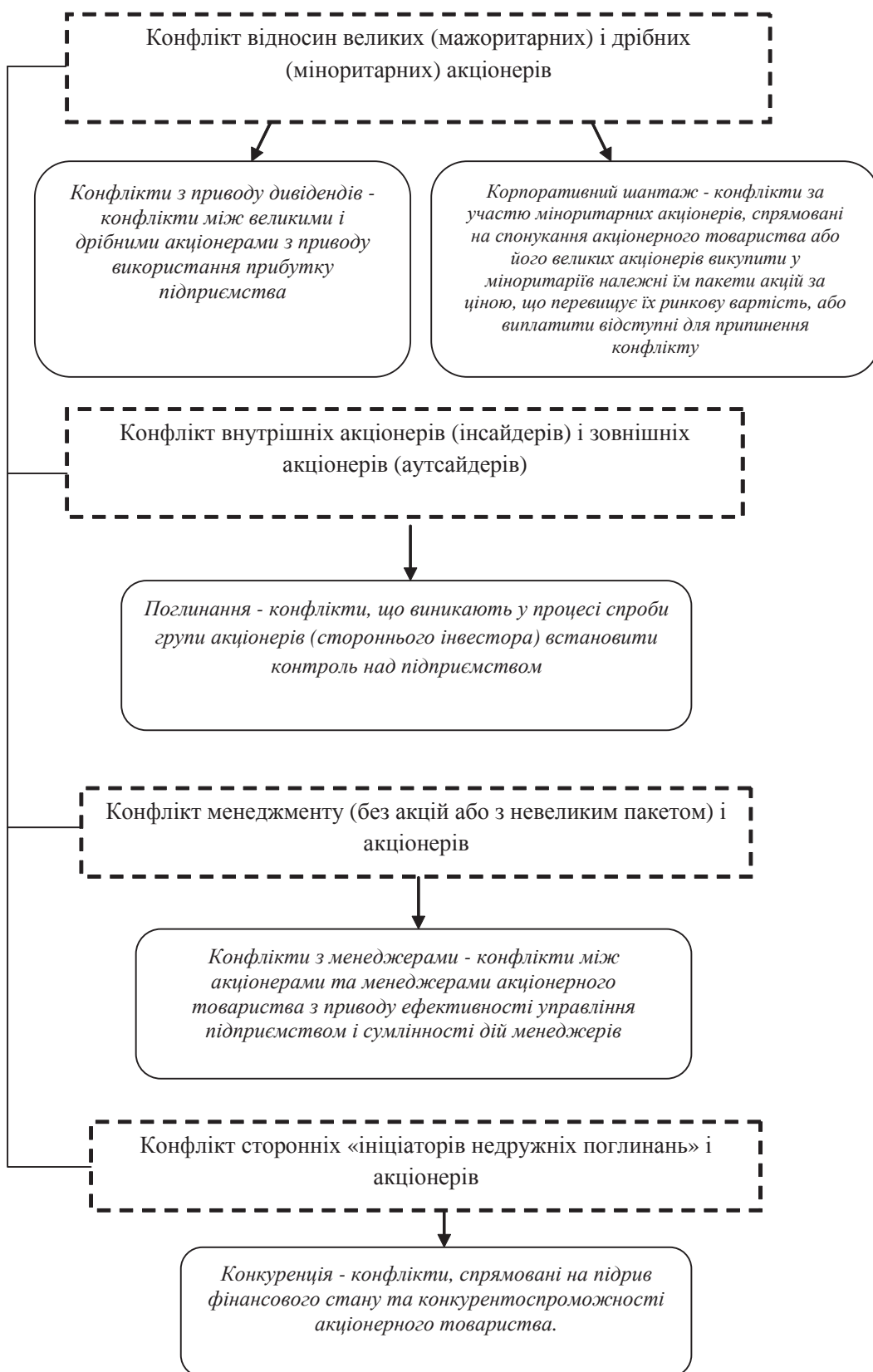
Щоб знайти певний баланс інтересів суспільства і акціонерів, у самому суспільстві повинні існувати умови для попередження та врегулювання корпоративних конфліктів.

Корпоративні конфлікти представляють собою спори, що виникають між акціонерним

товариством, його акціонерами та менеджерами. Як правило, в основі цих конфліктів лежать як природні протиріччя між інтересами великих і дрібних акціонерів, акціонерів та менеджменту, так і боротьба інвесторів за контроль над акціонерним товариством. На нашу думку, "корпоративний конфлікт" є початковим поняттям по відношенню до спеціального — "корпоративний спір". Вирішення конфлікту можливе шляхом проведення переговорів, освіти погоджувальної комісії, а також у судовому порядку.

Таблиця 1. Методика розпізнавання корпоративного конфлікту в акціонерному товаристві

ТИП КОНФЛІКТУ	СУТЬ КОНФЛІКТУ	ОСОБЛИВОСТІ КОНФЛІКТУ	ПРИЧИНИ КОНФЛІКТУ	МЕТА КОНФЛІКТУ
<b>МІЖ КОРПОРАЦІЄЮ І УЧАСНИКАМИ</b>	виникає між фактичними або юридичними власниками компанії	особливість таких конфліктів полягає в тому, що всі сторони знають слабкі місця в компанії і особливості ведення діяльності.	захист бізнесу від позаправових дій акціонера (на думку іншої сторони)	захист бізнесу від позаправових дій одного або декількох учасників. Поширені ситуації, коли за учасником юридично зберігається його частка, але він повністю позбавляється можливості впливати на ситуацію в компанії і отримувати дохід від її діяльності
<b>МІЖ УЧАСНИКАМИ КОРПОРАЦІЇ</b>	виникає між партнерами, акціонерами; нерідко — це колишні друзі, які багато років створювали спільний бізнес, повністю довіряючи один одному	завзвичай один або декілька акціонерів (учасників) вирішують позбутися одного-двох менш захищених партнерів. Такі конфлікти носять міжособистісний характер і можуть тривати роками. Починаючись як внутрішній, такий конфлікт практично завжди розростається — з часом його учасники починають залучати третіх осіб для посилення своєї позиції (адвокати, державні та правоохоронні органи, кримінальні структури, спеціалізовані компанії).	накопичилися взаємні претензії, жадібність одного або декількох учасників, неефективна участь акціонера в бізнесі (на думку іншої сторони)	відсторонити своїх партнерів від участі в справах компанії і розподілити прибутки, тим самим збільшивши власний дохід і вплив.
<b>МІЖ ОРГАНАМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЄЮ І УЧАСНИКАМИ</b>	завзвичай виникає між власниками компанії, що мають більшість голосів і акціонером, який одночасно є керівником компанії	акціонери (учасники) вирішують призначити нового керівника або зовсім усунути від участі у справах компанії акціонера, який тривалий час очолювала юридична особа. Особливість таких конфліктів полягає в тому, що всі сторони знають слабкі місця в компанії і особливості ведення діяльності. Керівник-акціонер усіма можливими способами перешкоджає своєму відстороненню від посади. При цьому в руках директора зосереджені основні адміністративні та фінансові ресурси компанії, що дозволяє йому, незважаючи на відсутність більшості голосів, активно протидіяти діям інших акціонерів (учасників) за його переобрання. Найбільша небезпека полягає в тому, що керівник у цьому випадку має можливість обтяжити компанію різноманітними зобов'язаннями, в тому числі виготовляючи підроблені документи заднім числом! Юридичне протистояння в такій ситуації носить непередбачуваний характер	зловживання з боку акціонера-керівника, розкрадання і використання ресурсів компанії у власних цілях всупереч її інтересам, неефективне управління бізнесом, взаємні претензії	відсторонити акціонера-директора з управління; повернути контроль над компанією основним акціонерам; захистити бізнес від позаправових дій акціонера-директора.
<b>МІЖ ОРГАНАМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЄЮ</b>	завзвичай виникає між власниками компанії і найманим керівником компанії	акціонери (учасники) вирішують призначити нового керівника. Особливість таких конфліктів полягає в тому, що всі сторони знають слабкі місця в компанії і особливості ведення діяльності. Керівник не має законного механізму перешкоджати своєму відстороненню від посади. Найбільша небезпека для компанії полягає в тому, що він у цьому випадку має можливість обтяжити компанію різноманітними зобов'язаннями, в тому числі шляхом виготовлення будь-яких підроблених документів заднім числом, що значно ускладнює оскарження дій директора в суді.	зловживання з боку керівника, розкрадання і використання ресурсів компанії у власних цілях всупереч її інтересам, неефективне управління бізнесом	відсторонити директора від управління; повернути контроль над компанією з боку власників; захистити бізнес від позаправових дій директора; мінімізувати фінансові та юридичні негативні наслідки



**Рис. 4. Загальні види корпоративних конфліктів між учасниками**

У практичному житті корпоративні конфлікти приймають найрізноманітніші форми, нерідко завдаючи серйозної шкоди і самим їх учасникам, і суспільству в цілому.

На рис. 1 автором схематично представлені основні критерії корпоративного конфлікту.

Полярність інтересів учасників корпоративних конфліктів, відмінність в переслідун-

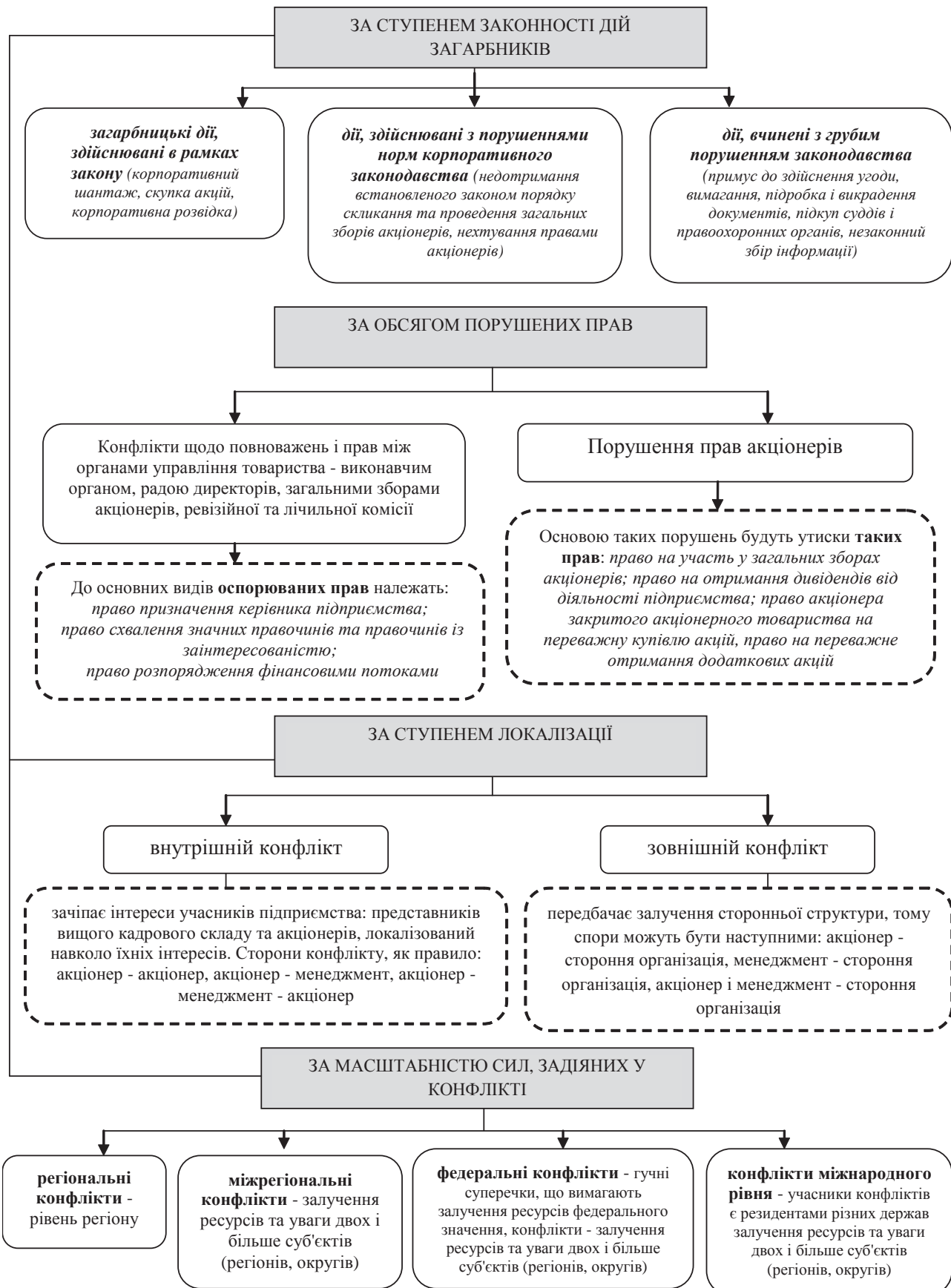


Рис. 5. Класифікація корпоративних конфліктів за ознаками згідно авторської методики

ваних ними цілях, різноманіття способів проведення та вирішення корпоративних конфліктів призводять до того, що конфлікти можуть носити найрізноманітніший характер.

У літературі також можна зустріти різні і основні способи розпалювання корпоративних конфліктів. Це можуть бути і скупка акцій, і маніпуляції з реєстром акціонерів, і "розтягування" великих пакетів акцій, "блокування" пакетів акцій, дискваліфікація членів органів управління, створення паралельних органів управління, нарешті, банкрутство як спосіб встановлення контролю, а також різні дискредитуючі піар-кампанії.

Вітчизняні конфліктологи класифікують корпоративні конфлікти таким чином (рис. 2).

Причини корпоративних конфліктів, як правило, безпосередньо пов'язані з питанням: хто буде керувати суспільством і кому належить контрольний пакет акцій підприємства.

Основні причини виникнення корпоративних конфліктів представлені на рис. 3.

У більшості акціонерних товариств в Україні контрольний пакет акцій (більше 50%) належить так званим мажоритарним акціонерам, які призначають генерального директора незалежно від волі інших акціонерів. Власник контрольного пакету акцій, по суті, керує суспільством через призначеного ним генерального директора [6].

Зрозуміло, що будь-які пропозиції міноритаріїв і стороннього інвестора можуть бути відхилені як генеральним директором товариства, так і його органами — загальними зборами акціонерів, радою директорів і правлінням, в яких більшість голосів належить власнику контрольного пакету акцій.

У той же час у процесі приватизації були створені акціонерні товариства, значна частина акцій яких (але не більша) була розподілена серед керівництва підприємства, що приватизується. Таким чином, на пострадянському просторі склалась ситуація, коли в суспільстві немає консолідованого контрольного пакету акцій, який належав би чітко позначеним афілійованим особам, що діють зі спільною метою.

Такою ситуацією і користуються особи, які займаються так званим недружнім поглинанням акціонерних товариств, скуповуючи акції у трудового колективу, а потім і у керівників товариства, набуваючи тим самим контрольний пакет.

Отже, як було сказано вище, учасників корпоративних конфліктів поділяють на чотири групи, між якими існують об'єктивні протиріччя, оскільки їх інтереси мають різну спрямованість:

- мажоритарні акціонери;
- міноритарні акціонери;
- директори;
- менеджери.

Згладжування протиріч між акціонерами та менеджерами — основне завдання членів ради директорів. Саме тому на раду директорів лягає завдання розробки системи запобігання та врегулювання корпоративних конфліктів. Однак необхідно відзначити, що для вирішення цього завдання рада директорів повинна бути не формально, а реально відділена і незалежна як від акціонерів, так і від менеджерів.

Зосередивши увагу на типових інтересах учасників корпорації, автором запропонована методика розпізнавання корпоративного конфлікту в акціонерному товаристві (табл. 1).

Зрозуміло, що корпоративний конфлікт значно легше і дешевше не допустити або запобігти на початковій стадії, ніж намагатися відвоювати назад своє підприємство, тому доцільним буде проаналізувати основні види корпоративного конфлікту, які найчастіше зустрічаються в українських акціонерних товариствах, для того щоб максимально мінімізувати прояви і наслідки корпоративних конфліктів.

У відповідності зі сформованою практикою можна виділити наступні види корпоративних конфліктів залежно від цілей впливу:

- 1) припинення прав власності на акції;
- 2) порушення прав акціонерів, засвідчених акціями;
- 3) порушення інтересів суспільства.

Припинення прав власності на акції може бути здійснено, наприклад, шляхом внесення запису в реєстрі акціонерів товариства про списання акцій з рахунку акціонера на підставі підроблених документів, заперечування в суді угоди купівлі-продажу акцій.

Порушення прав акціонерів є найчисленнішою групою неправомірних дій, які залежать від того, яке право акціонера в результаті порушено: право на участь в управлінні товариством, право на отримання частини прибутку товариства або право на інформацію про діяльність товариства. До таких дій необхідно віднести також неправомірні дії з боку особи, яка здійснює ведення реєстру акціонерів, пов'язані з невиконанням законних



вимог акціонера з передачі акцій або отримання необхідної інформації з реєстру акціонерів.

Порушення інтересів господарського товариства відбуваються при укладанні не вигідних для товариства угод з відчуження майна товариства або придбання майна менеджерами суспільства, а також угод, що призводять до неспроможності суспільства, вибору менеджерами суспільства помилкової стратегії розвитку, а також при зловживанні акціонерами (учасниками) своїми правами, що вводять суспільство в додаткові витрати.

Автором запропонована наступна класифікація видів корпоративних конфліктів (рис. 4).

Проаналізувавши все різноманіття конфліктів, можна підвести підсумок, що проблеми корпоративного управління в основному пов'язані з тим, що один із власників набуває переваги, що впливає не з його майнових прав, а з управлінських функцій і з цією метою пропонується розмежувати корпоративні конфлікти, спрямовані на захоплення підприємств за способами їх здійснення.

Автором розроблена загальна класифікація корпоративних конфліктів в акціонерному товаристві за певними ознаками (рис. 5).

Серед причин негативних наслідків корпоративного конфлікту автор відокремлює наступні:

- 1) недосконалість чинного законодавства (особа, яка має більше 50% частки в компанії, може практично не рахуватися з правами інших учасників (акціонерів));
- 2) байдужість правоохоронних органів до даної проблеми і повільність судів;
- 3) небажання власника бізнесу вкладати ресурси як у забезпечення свого контролю над бізнесом, так і в комерційну безпеку цього бізнесу.

#### **ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Будь-який корпоративний конфлікт — явище, яке дезорганізує корпорацію, що призводить до посилення невизначеності і часто заважає конструктивному розвитку. Корпоративний конфлікт, який базується на відмінностях в інтересах протилежних сторін, здатний завдати підприємству істотної шкоди, що виражається як у прямих збитках, так і у втрачених можливостях.

Одні з найбільш серйозних конфліктів в українській корпоративній практиці — це конфлікти, пов'язані з діями менеджерів компаній,

що призводять до порушень прав акціонерів. Ключовим моментом у виникненні даних конфліктів є власні цілі управлінців, що йдуть врозріз з інтересами самої акціонерної компанії.

Головним засобом, здатним захистити корпорацію від внутрішніх корпоративних конфліктів, є необхідність створення умов для стимулювання управлінської політики, спрямованої на підтримку відкритості для інвесторів.

Перехід українських акціонерних товариств до цивілізованого корпоративного управління є запорукою успішності на ринку і в той же самий час об'єктивною тенденцією, що відбиває спільність інтересів усіх учасників корпорації.

Усі ці правові механізми, а також розвиток корпоративного управління в акціонерних товариствах повинні в середньостроковій перспективі сприяти створенню більш ефективного середовища для дозволу та недопущення корпоративних конфліктів в українських акціонерних товариствах. Поступальний рух у даному напрямку — забезпечить зрозумілість "правил гри" для західних інвесторів, стане фундаментом розвитку інвестиційного потенціалу регіонів і країни в цілому.

#### **Література:**

1. Уксусова Е.Е. Новый порядок рассмотрения дел по корпоративным спорам в арбитражных судах // *Законы России: опыт, анализ, практика.* — 2010. — № 6.
2. Алексеев Г.В. Корпоративные конфликты: причины их возникновения и способы преодоления / Г.В. Алексеев, А.Д. Бобрышев, Е.Н. Боханова. — М.: Едиториал, 2002. — 298 с.
3. Васильева Ю. Риски наперечет / Ю. Васильева // *Российская Бизнес-газета.* — 2009. — № 707 (23).
4. Чинчикеев В. Организация корпоративного управления в акционерном обществе / В. Чинчикеев // *180 Акционер.* — 2003. — № 2—3.
5. Уайли Д. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники АО. — М.: Изд-во "Джон Уайли энд Санз", 1996. — 240 с.
6. Беліков О. Рейдерство в Україні — реалії сьогодення "Юридична канцелярія" [Електроний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2638>  
*Стаття надійшла до редакції 11.07.2013 р.*