

**Научная статья**

DOI: 10.17748/2686-9969-2022-5-1-81-100

УДК 316.485.6 (075.8)

**ВЗАИМОСВЯЗЬ ОСОБЕННОСТЕЙ КОНФЛИКТА КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ И ПРИМЕНЯЕМЫХ ДЛЯ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ
СТРАТЕГИЙ МЕДИАЦИИ****Петр Петрович Попов**Национальный исследовательский Мордовский государственный
университет им. Н.П. Огарёва

г. Балашиха, Московская обл., Россия

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>

fpb-2006@bk.ru

Кирилл Александрович ЛитвиновКраснодарский многопрофильный институт
дополнительного образования (КМИДО);«Южно-Российский Государственный Политехнический
университет М.И. Платова» (Новочеркасск).

г. Краснодар, Россия

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8804-1525>

dpo18@yandex.ru

Аннотация. Введение. Статья содержит исследование конфликтов в системе корпоративного управления российских коммерческих корпоративных юридических лиц и возможности применения медиации для их разрешения. Обозначены основные механизмы разрешения конфликта корпоративного управления. Отмечено, что система корпоративного управления в России имеет незначительный опыт разрешения конфликтов альтернативными способами. Показано отсутствие практики применения медиации как инструмента разрешения споров в данной области. В статье показана взаимосвязь особенностей конфликта корпоративного управления и применяемых стратегий медиации для их разрешения. Отмечено, что медиация для разрешения конфликтов в системе корпоративного управления будет применяться эффективно, если будут учитываться особенности конфликтов этой сферы.

Методы. Проведен опрос о стилях управления в конфликте.

Результаты. Выявлены особенности формирования конфликта в системе корпоративного управления и механизмы его разрешения.

Выводы. Отмечена необходимость последовательной работы по формированию внутренних подразделений компаний для работы корпоративных медиаторов в органах управления.

Ключевые слова: система корпоративного управления, конфликтная ситуация, конфликт с руководителем, корпоративная культура, альтернативное разрешение споров, корпоративные медиаторы, команда, совместный поиск решения, межкультурная коммуникация, многонациональная деловая среда, обучение руководителей

Для цитирования: Попов П.П., Литвинов К.А. Взаимосвязь особенностей конфликта корпоративного управления и применяемых для их разрешения стратегий медиации // Педагогика: история, перспективы. 2022. Том 5. № 1. С. 81-100 DOI: 10.17748/2686-9969-2022-5-1-81-100

Благодарность: Анатолию Владимировичу Шестакову – Вице-президенту Союза «Торгово-промышленная палата Московской области», Президенту Союза «Балашихинская торгово-промышленная палата», Почётному гражданину Городского округа Балашиха.

Original article

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CHARACTERISTICS OF CORPORATE GOVERNANCE CONFLICTS AND THE MEDIATION STRATEGIES USED TO RESOLVE THEM

Petr Petrovich Popov

N.P. Ogarev National Research Mordovian State University
Balashikha, Moscow region, Russia
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>
fpb-2006@bk.ru

Kirill A. Litvinov,

Candidate of Pedagogical Sciences, Director of the Krasnodar Multidisciplinary Institute of Continuing Education; Platov South Russian State Polytechnic University (Novocherkassk)
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8804-1525>
Krasnodar, Russia
dpo18@yandex.ru

Abstract. Introduction. The article contains a study of conflicts in the corporate governance system of Russian commercial corporate legal entities and the possibility of using mediation to resolve them. The main mechanisms for resolving the conflict of corporate governance are outlined. It is noted that the corporate governance system in Russia has little experience in resolving conflicts by alternative means. The lack of practice of using mediation as a dispute resolution tool in this area is shown. The arti-

cle shows the relationship between the features of the conflict of corporate governance and the mediation strategies used to resolve them. It is noted that mediation for conflict resolution in the corporate governance system

Methods. Conducted a survey of management styles in conflict.

Results. Peculiarities of conflict formation in the system of corporate governance and mechanisms of its resolution were revealed.

Conclusions. The article notes the necessity of consistent work on the formation of internal departments of companies for the work of corporate mediators in the management bodies.

Keywords: system of corporate governance, conflict situation, conflict with the head, corporate culture, alternative dispute resolution, corporate mediators, team, joint solution finding, intercultural communication, multinational business environment, management training

For citation: Popov P.P., Litvinov K.A. The relationship between the characteristics of corporate governance conflicts and the mediation strategies used to resolve them. *Pedagogy: history, prospects.* 2021. Vol. 1. no. 1. P. 81-100 (In Russ.)

DOI: 10.17748/2686-9969-2022-5-1-81-100

Acknowledgement: *Anatoly Vladimirovich Shestakov - Vice-President of the Union "Chamber of Commerce and Industry of Moscow Region", President of the Union "Balashikha Chamber of Commerce and Industry", Honorary Citizen of the urban district of Balashikha.*

Введение.

Система корпоративного управления в России недостаточно зрелая, и в настоящий момент она находится в процессе развития, которое проходит под воздействием лучших международных практик. Необходимость национальной модели развития корпоративного управления стала очевидной в кризис 2015 г. после введения международных санкций, оттока иностранного капитала и «сворачиванием» международных практик.

Международная финансовая корпорация и ее проект «Корпоративное управление в России» определяет корпоративное управление «как структуру и процессы руководства компаниями, а также контроля». Данная оговорка, необходима, так как «возникает путаница в терминологии, используемой экономистами и юристами при определении понятия «органов управления» корпорации». Также необходимо сделать оговорку, что для целей настоящей работы под понятием «руководитель» понимается руководитель компании и руководитель органа управления, который председательствует на заседаниях коллегиального органа управления и обеспечивает его работу.

Под корпорацией понимается юридическое объединение лиц, целью которых является развитие корпорации и получение прибыли, где управление делегировано органам управления на разных уровнях.

Под понятием конфликт в системе корпоративного управления принимается определение Центра эффективного разрешения споров как реальное или ощущаемое несогласие, спор либо иные отличия в органах управления, которые, как правило, ведут к увеличению уровня напряженности между сторонами, приносящими вред корпорации.

Споры корпоративного управления связаны с полномочиями и их использованием в корпорации, а также с действиями членов органов управления либо их бездействием или отказом действовать. К ним не относятся вопросы, возникающие в ходе обыденной хозяйственной деятельности, которые находятся в компетенции руководства.

В системе корпоративного управления наиболее распространены три группы разногласий, и респонденты распределили свои ответы по трем группам разногласий в последовательности от наиболее распространенных к менее распространённым.

Причем в каждой группе выявлены различные причины, которые приводят к конфликтам.

По первой группе конфликтов наиболее частая причина охарактеризована как отсутствие взаимопонимания и решение вопросов бизнеса.

По второй группе к конфликтам чаще приводит отсутствие взаимодействия, в том числе, в решении вопросы бизнеса.

И третья группа – когда конфликт с руководителем происходит по причине неподготовленности члена органа управления.

Совместный поиск решения с учетом интересов сторон или использование власти являются наиболее приемлемыми методами разрешения конфликтов в органах управления.

Конфликты в системе корпоративного управления можно условно поделить на три основные категории.

Деловой конфликт.

При этом типе конфликта наиболее часто наблюдается несовместимость интересов различных членов органа управления, каждый может пытаться продвигать свою стратегию бизнеса или отдельного направления корпорации, может наблюдаться мошенничество и осознанное злоупотребление должностными полномочиями, также при этом типе конфликта может быть осознанное нанесение ущерба инвестиционной привлекательности корпорации.

Структурный конфликт.

При структурном конфликте часто наблюдается недопонимание в разграничении должностных функций, особенно между структурными подразделениями, которые курируют определенные члены органа управления, возникают вопросы процедур, могут возникнуть вопросы как недостаточного или избыточного контроля, отсутствие ответственности, наступление юридической ответственности и возникновение нормативно-правового риска.

Межличностный конфликт.

При межличностном конфликте между членами органов управления наблюдается неуважение друг к другу, отсутствие доверия, отсутствие безопасной среды, при которой сторона конфликта, чаще избегает решения вопроса или

настроена слишком агрессивно, предрассудки, плохая коммуникация, слабое руководство или лидерство.

Не зависимо от того, что категории конфликтов вполне обособлены, в некоторых случаях они могут пересекаться. Начавшийся в зале заседания спор одной категории, обычно перерастает в один большой конфликт, охватывая все его составляющие типы.

Объектом настоящего исследования являются конфликты коллегиальных органов управления: советы директоров, правления, руководство высшего звена, общие собрания акционеров Российских корпораций.

Предметом исследования выступает взаимосвязь особенностей конфликта корпоративного управления и применяемых стратегий медиации для их разрешения.

Целью исследования было изучить теорию и практику особенностей формирования и развития конфликта в системе корпоративного управления и возможных механизмов его разрешения.

Предполагалось, что медиация для разрешения конфликтов в системе корпоративного управления будет применяться эффективно, если будут учитываться особенности конфликтов этой сферы.

В задачи исследования входило:

- проанализировать конфликты, возникающие в органах управления, а также интересовал путь развития конфликтов и их влияние на события, происходящие в органах управления;
- изучить факторы, влияющие на конфликт корпоративного управления;
- изучить методы исследования конфликта;
- обозначить основные механизмы разрешения конфликта корпоративного управления.

Обзор литературы.

Настоящая тема является мало изученной в связи с небольшой практикой применения медиации в спорах корпоративного управления, ввиду новизны данного инструмента разрешения споров для России. Система корпоративного управления в России находится в стадии развития и имеет незначительный накопленный опыт разрешения конфликтов корпоративного управления альтернативными способами. Исходя из статей В.А. Лаптева о корпоративных конфликтах, для того, чтобы решить, какой механизм для их разрешения применим в определенной ситуации, необходимо понять причину происхождения конфликтов. Понятие «корпоративный конфликт» законодательно не закреплено и его можно рассматривать как родовое понятие «корпоративного спора» [1].

Существуют споры бизнеса и споры органов управления. Если спор подлежит рассмотрению в суде, то конфликт может быть урегулирован, в том числе, и иными способами. Существуют также различные точки зрения по вопросу разновидностей и классификаций корпоративных конфликтов [2]. Однако в исследовании рассматриваются только споры, возникающие в системе корпоративного управления, которые мы выделяем и изучаем как частные конфликты корпоративных споров.

Спустя 10 лет после опубликованной работы М.В. Гвоздаревой [3], произошли изменения, учитывая, что в 2010 г. был принят Федеральный закон №193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» [4]. Это теоретически меняет проблему применения посредничества в системе корпоративного управления.

В системе корпоративного управления законодателем введено понятие «конфликт интересов», который может возникнуть внутри любого из трех типов конфликтов, приведенных выше. Личные потребности, эмоции, отсутствие доверия, лидерство могут являться мотивами «конфликта интересов». Как отмечено в учебнике корпоративного права под редакцией И.С. Шиткиной [2], что не всегда интересы участников органов управления совпадают, так же они могут и не совпадать с интересами самой корпорации. Как правило, «конфликт интересов» в компании регулируется внутренними нормативными документами.

Необходимо провести дополнительные исследования возможности разрешения «конфликта интересов» в системе корпоративного управления внесудебными способами, поскольку этот аспект отсутствует у законодателя и в практике корпоративного управления на уровне именно разрешения, а не предупреждения и устранения негативных последствий. В исследовании говорится о разрешении «конфликта интересов» как части, составляющей корпоративный спор. Хорошо известна так называемая «Сетка Томаса-Килменна», которая дает возможность провести анализ поведения лиц конфликта и оценить конфликт, через восприятие стилей и стратегий сторон конфликта. К.У. Томас [5] и Р.Х. Килменн [6] в 1974 г. разработали двухмерную модель стратегий поведения личности в конфликтном взаимодействии.

Применительно к системе корпоративного управления стили управления в конфликте можно описать следующим образом:

Компромисс.

Девиз этого стиля звучит так: «Лучше одна птичка в руках, чем две в кустах». В данном случае стороны могут отказаться от своих интересов в какой-то части и получить взаимоприемлемое решение проблемы для корпорации. Этот стиль предполагает обоюдную выгоду. Здесь стороны будут следовать скорей установленным в компании процессам принятия решений. В то же время, при использовании стиля «Компромисс» существует риск принятия приемлемого, но неверного решения для компании, из-за взаимных уступок.

Конкуренция/соперничество.

Девиз стиля «Конкуренция/соперничество» звучит так: «Либо я найду путь, либо проложу его». Этот стиль называют подходом «win-lose», где руководитель или более агрессивный член коллегиального органа будет оказывать воздействие на поведение других в попытке отстоять свою собственную позицию. Доминирующий, очень самоуверенный или сильно конкурирующий человек делает все, чтобы достичь своей цели и часто игнорирует потребности других заинтересованных сторон.

Этот стиль часто преобладает в органах управления, где руководитель доминирует в процессе принятия решений и оставляет мало места для дискуссий. Помимо этого, может присутствовать «культ» руководителя, т.е. почтительное отношение со стороны других членов органа управления и их нежелание оспаривать «единогласные» решения. Органы управления с более чем одной доминирующей

нирующей личностью являются плодородной почвой для споров. Данный стиль часто приводит к эскалации конфликта.

Уклонение/Избегание.

Стиль «Уклонение/Избегание» часто приводит к негативным последствиям для корпорации и межличностным конфликтам в органах управления. Девиз этого стиля: «Ни себе, ни людям». «Уклонение/избегание» предполагает уход из ситуации или избегание конфликта. Как правило, уклоняющийся от конфликта человек не в состоянии удовлетворить свои собственные интересы, так же, как и интересы других сторон. Этот стиль так же называют подходом «lose-lose», потому что каждая сторона в проигрыше, что негативно сказывается на динамике развития компании. В основном такой стиль управления в конфликте преобладает в пассивных органах управления, где все функционирует для формального утверждения спускаемых сверху решений.

Идти навстречу.

Такой стиль характерен для семейных корпораций, где члены семьи формируют органы управления. Решения принимаются в большей степени для поддержания хороших отношений и меньше, по существу. Руководители могут отходить от исполнения своих юридических обязанностей и подстраиваться под других. Девиз данного стиля: «Отношения дороже».

Стиль «Приспособление» дает хороший результат как для отдельно взятых лиц, так и для корпорации в целом. Принятие данного стиля управления в конфликте связано с тем, что услужливый человек пренебрегает своими собственными интересами для удовлетворения интересов других. Этот стиль так же называют подходом «lose-win», потому что он нацелен на удовлетворение интересов других людей и компании.

Сотрудничество.

Этот стиль связан с желанием решить проблему. Его девиз «Мы не против друг друга, а вместе против проблемы». Стиль «Сотрудничество» называют подходом «win-win», который удовлетворяет интересам обеих сторон и интересам компании.

Данный стиль основан на уважении и доверии, открытости и свободном обмене информацией. Для более эффективного решения изучаются различные подходы и ведется совместный поиск альтернатив. При использовании этого стиля в конфликтной ситуации сторонами открыто обсуждаются стратегические решения выгодные и лучшие для корпорации. «Сотрудничество» – это наиболее сложный стиль в применении, так как он требует специальных навыков и знаний.

Гуру менеджмента И. Адизес [7] считает, что невозможно определить однозначно индивида как носителя того или иного стиля. И. Адизес вывел, что основные стили управления в компании представляют собой комбинацию четырех функций – планирование, администрирование, предпринимательство и интеграция и назвал их моделью РАЕИ.

Идеального руководителя, который может одновременно выполнять все четыре функции, по мнению И. Адизеса, не существует. В то же время для того чтобы быть действительно хорошим руководителем, достаточно уметь выполнять каждую из функций по минимуму и важно иметь нужный стиль, который

соответствует этапу жизненного цикла компании и задаче, стоящей перед руководителем. От преобладания одной из функций формируются отличительные черты стиля поведения, коммуникаций, принятия решений, отношения к конфликту. В органе управления компании, для хорошего управления и результативности в краткосрочной перспективе и эффективности в долгосрочной перспективе все четыре функции должны быть задействованы. Причем в каждый период развития компании РАЕІ – роли развиваются последовательно. Чередование периодов И. Адизес назвал «жизненным циклом» компании. В соответствии с «жизненным циклом компании» должен меняться и стиль управления.

Применительно к корпоративному управлению изменение стилей управления в «жизненном цикле» компании можно описать следующим образом.

Первый этап – зарождение компании, управление полностью осуществляется собственником, стратегия основывается на реальности. Органы управления еще не создаются или создаются в минимальном количестве, необходимом для законодательного оформления. Основной стиль, присущий руководителю на этой стадии – стиль Е. Руководитель представляет себе будущее и готов принять на себя риски по его созиданию. Руководитель стиля Е – эмоционален, сверхпридирчив, в большинстве игнорирует детали. Острая потребность создавать новое, ведет нередко к разрушению старого, им движет желание инноваций, главное – это идея. Такой руководитель легко идет на риск, он любит выступать, но он не умеет работать в команде, поэтому часто становится инициатором конфликта, однако в споре он должен выйти победителем. Соответствует стилю управления в зоне «Соревнования».

Второй этап – переход к результатам, где компания ставится на коммерческие рельсы. Начинают работать сформированные органы управления, однако имеется формальный подход в принятии решений. Основной стиль руководителя присущей на этой стадии жизненного цикла – стиль Р. Руководитель является хорошим исполнителем того, что было задумано, он настойчив и целеустремлен, он не рискует и не генерирует новые идеи. Поиски решений и оценка альтернативных вариантов не в его стиле. Руководителя стиля Р отличает нетерпеливость, он не любит многозадачности и альтернативы, он не желает работать в команде, во время конфликта раздражается, считает, что починенные должны выполнять свои прямые обязанности и нечего тратить время на заседания. Скорее всего, такой руководитель соответствует стилю управления в зоне «Избегания» конфликта.

Третий этап – компания успешна и активна. Компания с работающими органами управления, но без четкого разграничения полномочий и с решениями, которые остаются только на бумаге. Компания растет быстрее, чем ее способность определить и внедрить соответствующую структуру. Руководитель имеет смешанный стиль управления Р и Е, он самонадеян и верит в свою гениальность, как правило, за ним закреплена вся власть. В конфликте такой руководитель не считается с мнениями других, а оставляет за собой решение всех вопросов. Его стиль управления находится в зоне между «Уклонения» от конфликта, потому что он попросту не участвует в обсуждениях спорных вопросов и «Конкуренции», потому что руководитель конкурирует с решениями органов управления в пользу своего властного решения. Назовём этот стиль управления – «Синдром

основателя»).

Четвертый этап – компания стабилизируется и начинает внедрять реальные процедуры управления. Появляется четко выстроенная система корпоративного управления, которая еще не совершенна в решениях, но выстроена в полномочиях. Основной стиль руководителя присущей на этой стадии жизненного цикла – стиль А. Руководитель – бюрократ, он следует букве закона, которая берет верх над здравым смыслом. Он так же анализирует проблему и не торопится с принятием решений. Руководитель стиля А не выносит межличностных конфликтов, которые мешают ему контролировать систему. Поэтому конфликты он запрещает. В такой компании множество неразрешенных конфликтов, которые спрятаны под ковер. Руководитель борется с теми конфликтами, которые мешают ему контролировать процессы и иногда может пойти на компромиссные решения, чтобы его больше не отвлекали. Скорее всего, он соответствует стилю управления в зоне «Компромисса».

Пятый этап – расцвет. После того как компания достигнет нужного уровня развития, можно построить органы управления, которые имеют четкое разграничение полномочий и гибкость в решениях. Как правило, этим занимается руководитель со стилем управления I, который может сочетать в управлении членов коллегиальных органов с разными стилями до получения взаимодополняющей команды. Компания имеет контролируемую гибкость и не имеет кого-то одного стиля. Основная характеристика такого управления – цельность.

Шестой этап – старение. В компании происходит меньше изменений, она становится социальным клубом, в который не принимаются новые члены. У компании остается структура, но она больше не является живым развивающимся организмом. Члены органов управления политически корректны, имеют нужные знакомства и мало профессионализма. Прибыльность компании теряется, а люди сокращаются. Начинается спад интеграции до полного исчезновения. Компания имеет органы управления, процедуры и правила, но все это функционирует независимо от клиентов. И если не появляется руководитель со стилем управления – E, то компания перестает существовать.

Местоположение компании в «жизненном цикле» определяют два фактора: организационная гибкость и организационный самоконтроль.

Работа с теми, кто обладает высоким статусом, может быть сложной, будь этот статус связан с позицией в органе управления, профессиональным опытом или чертами характера. Здесь важно отметить, что в органах управления обязательно присутствует такой человек, и вместо того, чтобы пытаться игнорировать его статус, лучше признавать его статус через осознание большой ответственности и нагрузки этого статуса. Фокусировка на интересах статусного человека и принятие статуса как факта, может быть полезно для любого другого члена органа управления.

Нейробиология говорит о том, что эмоции являются неотъемлемой частью принятия решений человеком. Эмоции играют важную роль в эффективном управлении конфликтом. Эмоции могут иметь положительное или отрицательное влияние на действия людей, и они находятся под влиянием следующего:

– физиологии – когда человек злится или разочарован, его частота сердцебиения возрастает;

- мыслительного процесса – когда человек злится, он склонен думать в негативном или более ограниченном ключе;
- чувств – например, когда человек сердится или расстроен, то он чувствует беспокойство.

Не нужно объяснять, насколько сильное влияние имеют негативные эмоции: они часто мешают здравомыслию и приводят к ошибочным суждениям. Они также могут обусловить поведение возмездия, что приводит к замкнутому кругу.

Исходя из этого, в органах управления полезно стимулировать положительные эмоции:

- это привносит чувство безопасной атмосферы – другие чувствуют, что они самостоятельно принимают решения, а не из-за принуждения или давления;
- это создаёт ощущения доверия – чувство близости с другим человеком;
- это дает человеку чувство признательности, обеспечивает «статус»;
- это обеспечивает уважение роли каждого в принятии решения;
- это гарантирует принятие позиций другими.

Конфликты в группах возникают в основном из-за расхождения в целях, установках или чувствах. Чем актуальнее цели и чем сокровеннее установки и чувства, тем труднее разрешить возникший из-за противоречий конфликт.

Запустить механизм конфликта или предотвратить его действие могут: оптимальная постановка задач, выбор места проведения собрания, схема рассадки, позиция лидерства и «статус» в иерархии.

Причиной утраты равновесия в группе могут стать разные формы поведения, ведущие к блокированию способности вступать в диалог. Последующие модели поведения чаще всего оказываются не конструктивными, а разрушительными. Различие стилей, взглядов и интересов разных людей неизбежно вызывают внутренние трения.

Исходя из теории И. Адизеса [7], эффективная команда возможна тогда, когда в нее входят руководители с различными стилями управления и образом мышления. Конфликта нет только там, где нет взаимодействия. Интеграция членов органа управления сводит к минимуму потери времени и средств и способствует соблюдению корпоративных принципов.

Коалиции и семейные союзы могут создавать серьезные препятствия для эффективной работы органа управления компании. Коалиция – это союз отдельных лиц или группы, которые объединяются для общего дела. Некоторые коалиции в органах управления носят временный характер, например, когда объединение создается для рассмотрения конкретного вопроса или интереса. Также есть устойчивые «коалиции», например, союз членов семьи для продвижения своих целей в компании.

К рискам, связанным с коалициями в органах управления, относятся те, что появляются в связи с действиями в собственных интересах объединённой группы, подавление самостоятельного мышления, стереотипное восприятие критики и внутреннее сопротивление в группе взглядам меньшинства. Коалиции могут подорвать здоровые обсуждения в органах управления следующими способами:

- когда несогласие в рамках коалиции или союза не приветствуется.

- как группа, коалиция дает рационалистические обоснования неудобным фактам и данным.
- коалиция конкурирует с другими членами органа управления как с соперниками.
- внутри коалиции есть принуждение для достижения единодушного согласия.

Коалиции, которые находятся в оппозиции с другими, называются фракциями. Они могут образовываться в оппозицию к интересам конкретной группы владельцев компании, других членов органа управления, руководства высшего звена или соответствующих заинтересованных сторон. Фракции могут вредить функционированию членов органа управления. Например, чтобы избежать конфронтации, члены органа управления, которые не состоят в группе, как правило, становятся пассивными во время заседаний. Кроме того, не согласные члены органа управления также могут образовывать фракции. Так как обостряющаяся напряжённость влечёт за собой раскол, орган управления становится неэффективным и в выполнении функций контроля, и в осуществлении своих фидуциарных обязанностей. Конфликты в органах управления имеют серьёзные долгосрочные последствия для компании и ключевых заинтересованных сторон. Независимо от того, что формирование союзов вокруг конкретных интересов или вопросов полностью исключить невозможно, в общем, орган управления должен функционировать как одна команда. Как команда, орган управления является наиболее эффективным, когда группа с взаимодополняющими членами может продвигать общие цели. Согласно системе И. Адизеса, функция интегратора должна быть явно выражена в команде, и при этом остальные функции должны присутствовать в органе управления в каком-либо значении.

Эффективные руководители высшего звена предвидят предсказуемые конфликты, связанные с коалициями в органах управления, и они способствуют назначению таких членов органов управления, которые настроены на выполнение дополнительных задач и обеспечивают такую практику работы органа управления, которая укрепляет особенные лидерские навыки, необходимые для конструктивного несогласия и принятия совместного решения. Руководство компании должно иметь чувствительность к динамике формирования и развития коллегиального органа управления, которую можно сравнить с формированием эффективных команд.

В современном мире иностранные специалисты все чаще привлекаются в корпорации. Это связано как с наличием иностранного капитала и развитием технологий в бизнесе, так и с желанием иметь международный опыт управления. Нельзя не учитывать и процесс глобализации в мире, влияющий на корпоративное управление. Наличие приглашенных иностранных членов коллегиальных органов управления в корпорациях способствует улучшению корпоративного управления за счет применения лучших международных практик, культурных моделей корпоративного управления и корпоративных обычаев, которые приносят эти руководители. Наличие иностранного специалиста в команде требует от членов органов управления не только знания языка, но и изучения культурных особенностей тех стран, с которыми приходится работать. Более того, от руководителей требуется умение работать в различной среде.

Подобный подход не приемлем для Америки и стран Европы. Надо заметить, что в Японии очень высок уровень корпоративной культуры, возведенный в «обычай», что дает высокий экономический эффект. Для Японца свойственно, прежде всего, думать о благополучии корпорации, в какой бы должностной позиции он не находился. Открытый конфликт в Японских корпорациях чаще редкость, чем правило. Увольнение из корпорации равносильно разводу с женой, поэтому Японец обычно развивается внутри корпорации.

Другой подход у американцев. Американец лоялен к корпорации, пока он в ней работает. Однако ему свойственно искать лучшее место и развиваться вне корпорации. Т.е. не корпорация растит его, а он приходит в корпорацию для ее развития, он защищает себя и свое «Я». Отсюда в американских корпорациях чаще бываю бурные конфликты.

В работе «Межкультурная коммуникация и корпоративная культура» Т.Н. Персиковой [8] подробно рассмотрены вопросы межкультурной коммуникации в многонациональной деловой среде. Обращается внимание на необходимость учитывать «культурные различия» при разрешении корпоративных конфликтов и учитывать следующие особенности: создана или нет в корпорации единая корпоративная культура, некая система «жить вместе»; поддерживается ли изначально такая корпоративная культура сторонами конфликта; признать само право на существование «культурных различий»; использовать «культурные различия» для дополнительных ресурсов компании; отношение к «культурным различиям» должно основываться на любопытстве, а не на предубеждении; сохранять психологическую безопасность и лицо стороны конфликта, решая проблемы непонимания, с учетом «культурных различий»; использовать четкие формулировки и не использовать двусмысленные терминологии; необходимо изучать разницу менталитета руководителей, особенности языка, культуры и обычаев родной страны таких руководителей в органах управления.

Тем не менее, конфликт хорошо изучен в психологии и применительно к конфликту в системе корпоративного управления можно выделить следующие способы:

анализ конфликтных ситуаций из открытых источников и документов. Для этих целей используются публикации в СМИ, решения судебных органов, публикации компаний;

изучение конфликтных ситуаций в органах управления путем наблюдения, проведения интервьюирования, опроса и анкетирования руководителей и членов коллегиальных органов управления;

диагностика конфликтности отдельных членов органов управления, изучение их стилей управления в конфликте корпоративного управления.

Для разрешения конфликтов в системе корпоративного управления в России применяются юридические способы, к которым относятся суды, арбитраж, процедура медиации и неюридические способы, к которым можно отнести переговоры и примирение.

Исходя из политики компании и корпоративной культуры, необходимо поделить споры в системе корпоративного управления на *внутренние*, которые разрешаются при помощи внутренних миротворцев, и *внешние*, которые разрешаются при помощи привлеченных третьих лиц.

1. Судебное разбирательство и арбитраж.

Начиная с 01.09.2016 корпоративные споры, которые поименованы в статье, могут быть рассмотрены в порядке третейского разбирательства. Для компаний, возможно, включить правила об арбитраже корпоративного спора в устав не публичных обществ. ФЗ «Об арбитраже» допускает применение процедуры медиации на любой стадии процедуры арбитража.

Таким образом, законодательство России предусматривает возможность применения не только судебного процессуального разбирательства, но и альтернативных процедур разрешений споров в системе корпоративного управления в виде арбитража, примирительных процедур и процедуры медиации [9].

2. Процедура медиации и посредничество

В судебной практике наблюдаются попытки применения медиации в корпоративном управлении и это уже можно отметить, как начальную динамику развития медиации корпоративного управления. В своей статье судья ВС РФ в почетной отставке Н. Колоколов отмечает, что по категории корпоративных споров, споров о защите деловой репутации и неисполнения/ ненадлежащего исполнения обязательств арбитражные суды чаще утверждают мировые соглашения на основе медиативных соглашений, чем по другим категориям споров.

Ранее, споры в системе корпоративного управления рассматривались исключительно арбитражными судами в процессуальном формате. С этой точки зрения, *медиация* — это гораздо более прогнозируемый процесс, нежели любой третейский суд. Процедура медиации не является формализованной. Стороны — активные участники процесса, сами устанавливают правила проведения процедуры и принимают все решения, чего нельзя наблюдать в третейском суде.

Члены коллегиальных органов управления в корпорации являются основными ответственными лицами, с полномочиями от собственника, за ведение и развитие бизнеса компании. Каждая корпорация нуждается в том, чтобы их органы управления были органичные, профессиональные и динамичные. Внутри таких органов происходит процесс взаимообмена идеями, обсуждение основных проблем и принятие ключевых решений. Однако в результате такого взаимодействия неизбежно возникают споры, требующие определенных навыков и умения для их эффективного решения и устранения негативных последствий.

Конфликт в системе корпоративного управления имеет свои особенности по содержанию, по факторам влияния и по способам их разрешения.

1. Споры корпоративного управления связаны с полномочиями и их использованием в корпорации, а также с действиями членов органов управления либо их бездействием или отказом действовать. К ним НЕ относятся вопросы, возникающие в ходе обыденной хозяйственной деятельности, которые находятся в компетенции руководства. Чаще всего темами конфликтов в органах управления корпорации бывают финансовые, структурные или процедурные вопросы корпорации, а также споры ведутся относительно рисков, стратегии, бизнеса компании и по вопросам результатов проверок. В системе корпоративного управления наиболее распространены три группы разногласий, которые распределены в последовательности от наиболее распространенных к менее распространенным. Причем в каждой группе выявлены различные причины, которые приводят к конфликтам.

По первой группе конфликтов наиболее частая причина называется, как отсутствие взаимопонимания и вопросы бизнеса.

По второй группе, к конфликтам чаще приводит отсутствие взаимодействия и вопросы бизнеса. Неподготовленность члена органа управления часто приводит к конфликту с руководителем.

На конфликт в системе корпоративного управления влияют личностные качества членов органа управления, их опыт и навыки в разрешении конфликта. Такому качеству как «сотрудничество», необходимо дополнительно обучаться, но приобретенный навык может сделать наиболее эффективной работу органа управления и компании в целом. Члены органа управления, должны иметь взаимодополняющие навыки и стили поведения в решении вопросов компании, т.к. исключительное «сотрудничество» приводит к старению компании и утери конкурентоспособности.

2. Факторы, влияющие на конфликты корпоративного управления, напрямую связаны с личностными качествами членов органов управления, их положением в органе управления и их профессионализмом.

Во-первых, конфликты корпоративного управления зачастую имеют «статусные» противоречия. Работа с теми, кто обладает высоким статусом, может быть сложной. В органах управления обязательно присутствует такой человек и лучше признавать его статус, через осознание большой ответственности и нагрузки этого статуса. 57% из опрошенных руководителей согласились с тем, что импульсивные и эмоциональные люди вызывают наибольшие сложности при разрешении конфликтов. Эмоциональный аспект влияет в большей степени на такие споры, в виду взаимных обвинений, не только по личностным качествам и личной репутации, но по финансовым мотивам и репутации компании, а также, он еще отягощен статусом руководителя. Необходимы специальные навыки для урегулирования накаленной эмоциональной обстановки в органах управления во время заседания.

Во-вторых, в органах управления неизбежно будут формироваться «коалиции». Коалиции и семейные союзы могут создавать серьезные препятствия для эффективной работы органа управления компании. К рискам, связанным с коалициями в органах управления, относятся те, что появляются в связи с действиями в собственных интересах объединённой группы, подавление самостоятельного мышления, стереотипное восприятие критики и внутреннее сопротивление в группе взглядам меньшинства.

Сочетание в органах управления людей разных возрастов, с разными навыками, стилем работы и мышления — это и движущая сила к инновациям, и повод для конфликтов. Необходимо создавать баланс и проявлять особую чуткость при формировании органа управления.

По мнению А.М. Моисеева, требуют рассмотрения и позволяют в совокупности лучше понять суть систем стратегического управления «Поликлиентность», полифункциональность и полиструктурность систем управления. Для систем управления характерны такие свойства, как наличие множества внешних и внутриорганизационных клиентов, пользователей, потребителей управленческих услуг. Отсюда вытекает наличие соответствующих различных групп и типов продуктов и результатов управления; наличие множества конкретных функ-

ций по отношению к этим клиентам; возможность «сечения» системы управления одновременно в разных плоскостях с получением при этом множества разных (под)структур системы управления [10, с. 65].

Таким образом, руководителям необходимо обеспечить формирование эффективного органа управления и научиться вовремя, распознавать «коалиции» и «союзы», для устранения препятствий в работе органа управления.

В-третьих, различные межкультурные особенности, лиц входящих в органы управления. Корпорации могут рассматривать такое разнообразие культурной среды, как движущую силу инноваций и еще один путь к наиболее выгодным результатам. Межкультурные компетенции являются важным навыком для членов органов управления в системы корпоративного управления. Но так, же это является фактором, влияющим на развитие спора в системе корпоративного управления, как в лучшую, так и в худшую сторону. При наличии культурных особенностей членов органа управления, необходимо применять специальный инструментарий, который дает возможность развивать руководителям способности понимания культурных ценностей и представлений.

3. Следует отметить, что недостаточно изучена и не сформирована система исследования конфликта корпоративного управления. Здесь важно обозначить закрытый характер таких споров, так как они влияют на бизнес и репутацию компании. Особенно если компания имеет публичный статус, это может напрямую отражаться на ее бизнесе, в связи с чутким реагированием торговых бирж на подобные события. На настоящий момент только информация из открытых источников и решения судов являются источниками для анализа конфликтов, т.к. все остальные перечисленные методы столкнутся с закрытым характером спора, в силу статуса самих руководителей или конфиденциальности конфликта корпоративного управления. Эти методы могут быть использованы только при особом доверии к компании или лицу, проводящих диагностику конфликта или при соблюдении конфиденциальности.

4. Основным механизмом разрешения спора в органах управления остается судебное разбирательство. С 2009г. все споры корпоративного управления переданы на рассмотрение ВСРФ. Начиная с 01.09.2016 споры корпоративного управления могут быть рассмотрены в порядке третейского разбирательства. Для реализации этого права, необходимо будет наличие третейского соглашения заключенного между самой компанией, всеми участниками компании и иными ответчиками по спору.

Таким образом, необходим достаточно большой круг лиц, которые дадут свое согласие на рассмотрение дела в третейском разбирательстве, но сформирован механизм рассмотрения дел иными способами, чем судебными. До рассмотрения дела и на любой стадии процесса, возможно рассмотрение дела в присутствии третьей нейтральной стороны – медиатора. Корпоративные споры отмечаются как наиболее частые виды споров, по которым заключаются мировые соглашения, на основании достигнутых медиативных соглашений. Многие руководители компаний, уже знакомы с альтернативными способами урегулирования споров.

На настоящий момент совместный поиск решения с учетом интересов сторон или использование власти являются наиболее приемлемыми методами раз-

решения конфликтов в органах управления, а после того, как спор в системе корпоративного управления уже становится неконтролируем, он неизбежно перетекает в арбитражный суд. В целом наметилась положительная тенденция в развитии медиации в системе корпоративного управления.

Из приведенного выше можно сказать, что не существует правильного и неправильного стиля поведения в конфликте. Овладение методиками разрешения конфликта, безусловно, дают преимущества и помогают руководителю скорректировать свой стиль управления в конфликте до максимально эффективного для компании.

Методы исследования.

В ходе проведенного исследования были использованы теоретические (анализ научной литературы) и эмпирические (анкетный опрос) методы.

Были проанализированы научные статьи по проблеме исследования, сопоставлены различные подходы к ее решению.

Использованы анкеты смешанного типа, включающие вопросы, направленные на выявление способностей человека в разрешении конфликтов в сфере бизнеса. Приняли участие 191 респондент в возрасте от 25 – до 70 лет.

Результаты.

Для целей настоящей работы было проведено исследование, в рамках которого члены органов управления Российских компаний ответили на вопросы о взглядах касательно конфликтов в системе корпоративного управления и возможных способах их разрешения, в том числе, применяемых ими стилях управления в конфликте. Исследование проводилось среди членов советов директоров, правлений, руководителей и акционеров/участников Российских компаний. В опросе и анкетировании участвовало 20 членов органов управления и руководителей российских компаний. Все респонденты имеют общий стаж работы более 10 лет и более 4 лет работы в органах управления. Среди опрошенных – 28% составили женщины и 72% мужчины. 75% опрошенных имеют опыт участия в конфликте, в том числе с решением конфликтных ситуаций. Они хотели бы использовать опыт других руководителей в вопросе разрешения конфликта.

Из опроса следует, что при разрешении конфликтов в органах управления 85 % респондентов опирается на свой личный опыт. В то же время, 64% опрошенных признает, что им не хватает знаний и практики работы с конфликтом. Респонденты отметили, что в процессе заседания, если возникает конфликт, они пытаются прийти к согласию с другими и уладить конфликт самостоятельно. Никто из респондентов не обращается за помощью к внешним или внутренним посредникам. 57% респондентов отметили, что наличие авторитета является самым необходимым качеством руководителя для эффективного взаимодействия руководителя и членов органа управления, хотя 43% респондентов признает, что для эффективного взаимодействия, им необходима способность к сотрудничеству.

Менее профессиональные, импульсивные и эмоциональные люди вызывают наибольшие сложности при разрешении конфликтов.

Среди членов коллегиальных органов управления был проведен опрос о стилях управления в конфликте во время проходящих заседаний, из которого

следует, что предпочитаемый стиль поведения в конфликте у 53 % опрошенных находится в зоне сотрудничества, 46 % опрошенных решают конфликты в зоне компромисса, никто из руководителей не уклоняется от решения конфликтной ситуации и только 1 % опрошенных решает спор в зоне конкуренции.

Из проведенного опроса следует, что для разрешения конфликта в системе корпоративного управления необходимо учитывать культурные различия сторон конфликта, эмоции, влияние «коалиций» и статусные противоречия.

Выводы.

Несмотря на то, что 85% опрошенных руководителей пользуется своим собственным опытом в разрешении конфликтов, наблюдается их стремление приобретать новые знания по другим возможным способам урегулирования конфликтов. Способность к сотрудничеству, знания и практика в области разрешения конфликтов, повышение своей собственной профессиональности, все это является для руководителей важными моментами в умении разрешать конфликт и сосредоточиться на принятии важных решений по вопросам корпорации.

Можно предположить, что в ближайшие годы будет формироваться практика использования альтернативного рассмотрения споров (далее – АРС) при конфликтах корпоративного управления и будет востребовано обучение руководителей иным способам урегулирования конфликтов в системе корпоративного управления.

Российским руководителям уже знакомы иные способы разрешения споров, кроме судебных, которые существуют в других странах. У участников конфликта есть возможность выбора способа урегулирования спора, что закреплено государством в принятых Федеральных законах. Появление законодательного регулирования делает медиацию легитимным инструментом, а создание центров медиации и наличие лиц, заинтересованных в развитии медиации, способствуют развитию этого инструмента в системе корпоративного управления.

Заключение.

Для того чтобы медиация была востребована в системе корпоративного управления, нужно провести определенные работы. В своей статье по корпоративным спорам Ц.А. Шамликашвили [11] указывает на необходимость последовательной работы по формированию внутренних подразделений компаний, в которых будут работать корпоративные медиаторы. «Закон о медиации позволяет сделать это, уже опираясь на новую нормативно-правовую базу». В первую очередь, необходимо внести изменения в нормативные документы, регулирующие систему корпоративного управления. В Кодексе корпоративного управления уже содержатся рекомендации по решению конфликтных ситуаций в органах управления, в том числе и при помощи процедуры медиации. В методических документах Росимущества, которые адресованы компаниям с государственным участием, отмечена необходимость применения медиации для разрешения конфликтов в органах управления. Применение подобного инструмента компаниями с государственным участием, которые имеют возможность комплексного внедрения процедур разрешения конфликтов в органах управления при помощи АРС, дает предпосылки на развитие инструмента медиации в целом для системы корпоративного управления. В такие компании с государственным участием чаще

привлекаются эксперты. Есть большая надежда, что после внедрения госкомпаниями процедур и техник АРС во внутренние документы своих компаний сформируется российская практика применения медиации в системе корпоративного управления в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Лаптев В.А. Корпоративные споры: понятие, виды и способы предотвращения. <http://geum.ru/lav/index-16910.php>
1. Корпоративное право: учебник / Е.Г. Афанасьева, В.Ю. Бакшинская, Е.П. Губин и др.; отв. ред. И.С. Шиткина. 2-е изд., перераб. и доп. М: КНОРУС, 2015. zahvat.ru/media/bookshelffile/original/33594.pdf
2. Гвоздарева М.В. Роль посредничества в конструктивном разрешении конфликта. <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-posrednichestva-v-konstruktivnom-razreshenii-konflikta>
3. Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 № 193-ФЗ (последняя редакция). http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103038/
4. Thomas, K. W. Conflict-Handling Modes in Interdepartmental Relations (Purdue University. Unpublished Dissertation, 1971).
5. Kilmann, R. H. «Celebrating the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) and Systemwide Conflict Management» Kilmann Diagnostics Website, 2014.
6. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. https://booksafe.net/read/adizes_ichak-upravlenie_zhiznennym_ciklom_korporacii-192082.html#p2
7. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. https://www.studmed.ru/persikova-tn-mezhkulturnaya-kommunikaciya-i-korporativnaya-kultura-uchebnoe-posobie_db65b98f892.html
8. Федеральный закон «Об арбитраже (третейском разбирательстве) в Российской Федерации» от 29.12.2015 N 382-ФЗ (последняя редакция). http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_191301/
9. Мойсеев А.М. Управление школой в рамках стратегического подхода: особенности понимания сущности. Педагогика: история, перспективы. 2019. Том. 2. № 4. С. 37 – 69.
10. Шамликашвили Ц.А. Медиация в коммерческих спорах // Право и экономика. 2009. №1. С. 15-18.

REFERENCES

1. Laptev V.A. Corporate disputes: concept, types and methods of prevention. <http://geum.ru/lav/index-16910.php>
2. Corporate law: textbook / E.G. Afanasiev, V.Yu. Bakshinskas, E.P. Gubin and others; resp. ed. I.S. Shitkin. 2nd ed., revised. and additional M: KNORUS, 2015. zahvat.ru/media/bookshelffile/original/33594.pdf

3. Gvozdareva M.V. The role of mediation in constructive conflict resolution. <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-posrednichestva-v-konstruktivnom-razreshenii-konflikta>
4. Federal Law No. 193-FZ dated July 27, 2010 (last edition) “On an alternative procedure for resolving disputes with the participation of an intermediary (mediation procedure)”. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103038/
5. Thomas, K. W. Conflict-Handling Modes in Interdepartmental Relations (Purdue University. Unpublished Dissertation, 1971).
6. Kilmann, R. H. “Celebrating the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) and Systemwide Conflict Management” Kilmann Diagnostics Website, 2014.
7. Adizes I. Corporation life cycle management. https://booksafe.net/read/adizes_ichak-upravlenie_zhiznennym_ciklom_korporacii-192082.html#p2
8. Persikova T.N. Intercultural communication and corporate culture. https://www.studmed.ru/persikova-tn-mezhkulturnaya-kommunikaciya-i-korporativnaya-kultura-uchebnoe-posobie_db65b98f892.html
9. Federal Law “On Arbitration (Arbitration) in the Russian Federation” dated December 29, 2015 N 382-FZ (last edition). http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_191301/
10. Moiseev A.M. School management within the strategic approach: features of understanding the essence. Pedagogy: history, perspectives. 2019. Vol. 2. No 4. S. 37 - 69.
11. Shamlikashvili Ts.A. Mediation in commercial disputes // Law and Economics. 2009. No. 1. pp. 15-18.

Информация об авторе: Петр Петрович Попов, магистрант кафедры журналистики филологического факультета ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский, Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», бизнес-тренер, тренер-медиатор;
Московская обл., г. Балашиха,
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>
e-mail: fpb-2006@bk.ru

Кирилл Александрович Литвинов, кандидат педагогических наук, Краснодарский многопрофильный институт дополнительного образования (КМИДО); «Южно-Российский Государственный Политехнический университет М.И. Платова» (Новочеркасск).

г. Краснодар, Россия
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8804-1525>
e-mail: dpo18@yandex.ru

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи

Information about the authors: Petr Petrovich Popov, Graduate student of the Department of Journalism of the Faculty of N.P. Ogarev National Research Mordovian State University, business trainer, trainer-mediator;
Balashikha Moscow Region, Russia
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>
e-mail: fpb-2006@bk.ru

Kirill A. Litvinov, Candidate of Pedagogical Sciences, Director of the Krasnodar Multidisciplinary Institute of Continuing Education; Platov South Russian State Polytechnic University (Novocherkassk)
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8804-1525>
Krasnodar, Russia
dpo18@yandex.ru

The authors have read and approved the final manuscript.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 13.01.2022

Одобрена после рецензирования и доработки / Approved after reviewing and revision: 23.02.2022

Принята к публикации / Accepted for publication: 25.02.2022

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов. / The authors declare no conflicts of interests

© Попов П.П. 2022

© Литвинов К.А. 2022

© «Педагогика: история, перспективы» 2022