

ТЕМА 6. ВИДИ КОНФЛІКТІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

1. Поняття та причини виникнення корпоративних конфліктів.
2. Класифікація корпоративних конфліктів.
3. Особливий характер суперечливості інтересів суб'єктів корпоративної власності.

§ 1. Поняття та причини виникнення корпоративних конфліктів

Поняття конфлікту (від лат. *conflictus* – зіткнення) багато в чому залежить від теоретичного підходу до нього. Розрізняють дві позиції. Перша полягає в тому, що конфлікт – це зіткнення і боротьба різних сил, осіб або позицій в силу несумісності або протилежності інтересів. Друга полягає в тому, що конфлікт – це процес розвитку взаємодії і система відносин між його сторонами.

Суспільні науки по-різному трактують сутність конфлікту, але для розкриття дефініції «корпоративний конфлікт» скористаємося визначенням, що відображає категорію як соціальний феномен: конфлікт – це якість взаємодії між людьми, що виражається в протиборстві сторін заради досягнення своїх інтересів і цілей. На рівні корпорації конфлікт обумовлений боротьбою за економічною владою над обмеженими ресурсами.

Більше того, деякі західні дослідники будь-яку організацію вивчають як конфліктний потенціал. Власність як відносини привласнення і відчуження передбачає конфлікт між власником і невластником.

Спочатку права власності визначаються обсягом грошового капіталу, вкладеного у виробничий процес.

Буде справедливим сказати, що і в корпоративній власності закладено конфлікт: при відділенні функції власника від функцій безпосередніх учасників процесу виробництва кількісна подільність прав власності може здійснюватися поза прямим зв'язком з розміром

грошового капіталу. Будь-який конфлікт є формою вираження протиріччя інтересів. При цьому об'єктивні, не залежні від свідомості людей протиріччя, що породжені істотними відмінностями соціально- економічних умов їхнього життя, відіграють ключову роль у виникненні конфліктів у суспільстві.

Економічні відносини в будь-якому суспільстві яскраво і переконливо демонструють діалектичну єдність суперечливих і протилежних інтересів, пов'язану із суспільним характером процесів виробництва, розподілу, обміну та споживання благ.

Основним предметом економічного конфлікту є власність, а також відносини з приводу власності: володіння власністю, розпорядження, використання.

Повертаючись до аналізу корпорації, необхідно відзначити, що між власністю акціонерного товариства як юридичної особи та власністю акціонерів немає чіткої межі, а отже, і перепони, тобто протилежні сторони, проникають одно в одну, одночасно заперечуючи одна одну. Тому суперечливість природи корпоративної власності реалізується в поділі власності та управління. Це обумовлює виникнення суперечностей між інтересами власників і представників управління з причини того, що влада власника щодо майна зосереджена в руках керуючого.

Тенденції реструктуризації корпоративної власності в умовах посткризового розвитку, охарактеризовані вище, виступають об'єктивною передумовою виникнення й загострення корпоративних конфліктів. З одного боку, має місце розмивання часток всіх агрегованих акціонерів, з іншого – зростання ступеня концентрації власності у вітчизняній економіці аж до надконцентрації з консолідацією контролю в руках вузького кола осіб, що загострює суперечливість інтересів домінуючих і дрібних акціонерів через обмеження прав останніх.

В умовах надконцентрації корпоративної власності реалізація принципу рівних прав перш за все зачіпає дрібних акціонерів. Схильність як власників,

так і менеджерів, до максимальної закритості і непрозорості діяльності акціонерних товариств детермінує формування складних систем корпоративного контролю над великими підприємствами через численні афілійовані фірми і офшорні компанії.

При цьому представництво міноритарних акціонерів в органах управління корпорацією практично відсутнє, що з урахуванням особливостей участі мажоритарних акціонерів в управлінні капіталом є умовою можливості конфлікту інтересів. У законодавчому порядку механізм, що передбачає виключення конфлікту інтересу, створити неможливо. Невдоволення міноритарних акціонерів політикою товариства, яка визначається власником (власниками) контрольного пакета акцій, підчас виливається в корпоративні конфлікти.

Корпоративний конфлікт – це суперечка, що зароджується і розвивається всередині корпорації. Інший підхід передбачає, що під корпоративним конфліктом слід розуміти розбіжності та суперечки, що виникають між акціонерами товариства, акціонерами та менеджментом товариства, інвестором (потенційним акціонером) і товариством, які призводять або можуть призвести до одного з таких наслідків:

- порушення норм чинного законодавства, статуту чи внутрішніх документів товариства, прав акціонера або групи акціонерів;
- позови до товариства, його органів управління або по суті прийнятих ними рішень;
- дострокове припинення повноважень діючих органів управління;
- суттєві зміни в складі акціонерів.

З точки зору суб'єктного складу корпоративні конфлікти можна поділити:

- на внутрішньокорпоративні конфлікти – конфлікти між міноритарними і мажоритарними акціонерами, між акціонерами і менеджментом. Ці конфлікти пов'язані з перерозподілом прибутку компанії;

- зовнішні конфлікти – конфлікти, пов'язані з «недружніми поглинаннями», зі зміною власників компанії. Вирішення цих конфліктів часто призводить до зміни неефективного власника на більш ефективного.

§ 2. Класифікація корпоративних конфліктів

Корпоративні конфлікти можна поділити на антагоністичні і компромісні, відкриті і приховані. Лідирують конфлікти класу «значущі міноритарні акціонери (акціонер) – мажоритарний акціонер». Міноритаріями виступають інвестиційні фонди, що представляють іноземний капітал, вітчизняні професійні учасники ринку цінних паперів, господарські партнери акціонерного товариства.

До *другого класу* цієї групи доречно віднести конфлікти класу «акціонери проти менеджменту». Протиборство такого рівня типове для компаній із сильною дифузією акціонерного капіталу.

Для третьої групи підходить кліше «всі проти всіх». Йдеться про явища, які, порівняно з першими двома класами, зустрічаються значно рідше, але все ж достатньо представлені ситуації корпоративного конфлікту значущих міноритарних акціонерів між собою.

Четверту групу в межах виокремленої класифікації слід визначити як протистояння адміністрації і трудового колективу акціонерного товариства у разі, коли останній є в сукупності держателем значного пакета акцій (за

відсутності власника контрольного пакета акцій) і використовує права акціонера для тиску на топ-менеджерів з метою вирішення своїх зловбодених проблем.

Можлива класифікація корпоративних конфліктів за ознакою, пов'язаною з предметом протистояння – критерієм цілей, переслідуваних атакуючою стороною конфлікту.

Найбільше число мотивуючих інтересів передбачає *клас конфліктів*, відповідні сторони яких ставлять перед собою завдання здобуття контрольного пакета акцій бажаного акціонерного товариства:

1. Контрольний пакет купується «конфліктним інвестором» для формування горизонтально або вертикально інтегрованого холдингу в його сфері діяльності – сценарій недружнього поглинання.
2. Консолідація значної частки участі здійснюється заради спекулятивних цілей, наприклад, для того, щоб у подальшому поступитися контрольним пакетом на користь стратегічного інвестора.
3. Пакет акцій необхідний інвестору для встановлення контролю над товарними (збут або постачання або збут і постачання одночасно) або фінансовими потоками організації – об'єкта атаки.
4. Корпоративний конфлікт і придбання контрольного пакета – інструмент конкурентної боротьби, спрямованої на тимчасове блокування або усунення конкурента як бізнес-одиниці.
5. Контрольний пакет як «еквівалент» виконання зобов'язань акціонерним товариством – боржником перед кредитором. У зазначеному випадку володіння контрольними правомочностями компанії-позичальника виступає примусовою умовою компанії-кредитора, що фактично постає в образі активної сторони корпоративного конфлікту.

Інші випадки корпоративного протистояння цілком логічно формують *другий клас* конфліктів за критерієм мети – придбання значущих

«доконтрольних» пакетів акцій компанії. До них віднесено:

- прямий корпоративний шантаж або так званий «грінмейл» – алгоритм дій, за яких права значущого міноритарного акціонера, особливо такого, чия частка досягла 10-процентного порогу участі в капіталі, використовуються для формування гострої потреби мажоритарія придбати акції шантажиста на умовах останнього або передати частину майнового комплексу компанії з метою повернення до рутинної господарської практики;

- прагнення до досягнення набувачем пакета ефекту помірного «контролю зсередини» через раду директорів, на засіданнях якої в режимі регулярної роботи приймаються найважливіші рішення, що демонструють вектор економічної політики підприємства;
- контратака компанії або власника компанії, що зазнала нападу корпоративного шантажиста.

Третій клас корпоративних конфліктів представлений легальними і неформальними корпоративними діями, орієнтованими на припинення дій (бездіяльності) або примушування протилежної сторони до вчинення певних дій. Значущі міноритарні акціонери провідних російських компаній у певних ситуаціях висловлюють незгоду з проведеною головним акціонером або менеджментом дивідендною політикою, планами здійснення нової емісії акцій, продажу певних профільних або непрофільних активів, реструктуризації бізнесу в цілому.

Завершуючи класифікацію корпоративних конфліктів за вказаною вище основою (критерієм цілей), вкажемо на корпоративні війни «до переможного кінця», що набули відомого розповсюдження протягом останніх років. Вони являють собою автономний *четвертий клас* корпоративних конфліктів. У числі кінцевих цілей фігурують так зване захоплення бізнесу в цілому, на відміну від захоплення контрольного пакета акцій за умови обов'язкового збереження самого підприємства або усунення організації-конкурента.

Оскільки з 2004 р. встановити контроль над підприємством шляхом скуповування акцій у його працівників або інших міноритарних акціонерів стало практично неможливо, то концентрація власності здійснювалася шляхом дружніх злиттів (згода компанії-мети на пропозицію про злиття з компанією-покупцем), агресивного скуповування акцій компанії-мети, банкрутства компанії-мети для подальшого поглинання, агресивного захоплення, рейдерства.

Особливості корпоративних конфліктів пов'язані зі специфікою їх причин, до яких поряд з надконцентрацією корпоративної власності та

непрозорістю її структури відносять появу нових претендентів на використання активів (включаючи голів адміністрацій), недосконалість законів, що не виключають застосування юридичної схеми переділу власності, і наявність інструментів її реалізації у вигляді адміністративно- силового ресурсу – участі у корпоративних конфліктах поліцейських сил (одиничний інфорсмент). Цей ресурс виявився більш доступним (менша вартість і численність виконавців), але не менш ефективним, ніж судові рішення.

§ 3. Особливий характер суперечливості інтересів суб'єктів корпоративної власності

Особливий характер суперечливості інтересів суб'єктів корпоративної власності дозволяє виділити ***особливості національних корпоративних конфліктів:***

1. Незловмисне порушення вимог формальних інститутів. Цей тип конфлікту ініціюється недотриманням емітентами норм корпоративного законодавства, зневагою з боку керівників в акціонерному товаристві. Різного роду порушення використовуються внутрішньою опозицією або зовнішнім агресором з метою дестабілізації ситуації. Наслідки ненавмисних порушень формальних норм суттєво диференціюються: від визнання недійсними повноважень органів управління та генерального директора підприємства до повної втрати бізнесу.
2. Поглинення обумовлюють конфлікти в процесі встановлення контролю групами акціонерів (стороннього інвестора) над підприємством. У більшості випадків у подібних угодах переслідується мета отримання безпосереднього контролю над активами і фінансово-господарськими операціями. Ця тенденція окреслилася в 2004–2005 рр., – із розширенням інструментарію ринку злиттів і поглинань. Операції з використанням боргового фінансування, викупу компаній менеджментом перестали мати одиничний характер.

3. Конфлікти з приводу дивідендів – це конфлікти між домінуючими і дрібними акціонерами з приводу використання прибутку підприємства. Група великих акціонерів забезпечує прийняття рішення про призначення підконтрольного їм генерального директора підприємства, який забезпечує виробництво продукції, що користується попитом, і одночасно засновує нову юридичну особу: торговий дім. Акціонерне товариство працює зі збитковим балансом внаслідок того, що всю продукцію, що випускається, продає торговому дому за цінами, близькими до собівартості. У зв'язку з відсутністю прибутку дивіденди акціонерам не виплачуються.
4. Конфлікти з менеджерами – конфлікти між акціонерами та менеджерами акціонерного товариства з приводу ефективності управління компанією та сумлінності дій менеджерів. Менеджери підприємств, як правило, є і їх великими акціонерами: істотна частина конфліктів зводиться до розглянутих вище випадків з урахуванням того, що до 2006 р. суб'єкти, залучені в конфлікт, трансформувалися з рядових менеджерів у менеджерів-акціонерів і аутсайдерів в особі інвестора.
5. Недобросовісна конкуренція з метою поглинання підприємства- конкурента для розширення ринків збуту і зон впливу – це конфлікти, спрямовані на підриг фінансового стану та конкурентоспроможності акціонерного товариства. Після 2003 р. такого роду конфлікти набувають форми рейдерства, але вони не пом'якшують суперечності між акціонерами, а навпаки, ініціюють їх.
6. Різноманітнішою стає вітчизняна практика грінмейлу. Національна особливість грінмейлу полягає у тому, що його часто використовують міноритарні акціонери для захисту від таких дій мажоритарних акціонерів у відношенні до себе, як витіснення з товариства шляхом спонукання до продажу своїх акцій, зменшення частки в статутному капіталі при черговій емісії, позбавлення акцій при їх консолідації. Але в цілому практика грінмейлу як корпоративного шантажу має негативне значення для корпоративних відносин.

Часом неможливо розмежувати корпоративний шантаж і недружнє поглинання. Оскільки грінмейлери часто виступають як потужні фінансові структури, то для них зміна цілей у процесі нападу є цілком нормальним явищем.

7. Протиріччя в законодавстві детермінують конфлікти, пов'язані зі недосконалістю і провалами чинного законодавства, часто за участю органів державного управління. Ці протиріччя виявляються, передусім, у формуванні інституту акціонерного товариства відповідно із континентально-правовою традицією, але з одним винятком – запозиченням з англо-американського права поділу АТ на відкриті та закриті.
8. Рейдерство – це конфлікти в процесі встановлення контролю над корпорацією фірмами, що спеціалізуються на корпоративних захопленнях. За кордоном рейдери – це фірми і особи, які скуповують акції підприємства всупереч бажанню контролюючих його власників, а потім переобирається рада директорів. Тактика національних рейдерів спочатку ґрунтувалася на слабкості корпоративного права, на недосконалості законодавства. Основні об'єкти рейдерських атак у теперішній час були: магазини, невеликі підприємства, об'єкти міського транспорту, будівельного комплексу, НДІ.

Прикладами рейдерів можуть служити деякі олігархічні холдинги. Специфіка рейдерства на сьогодні полягає в тому, що, на відміну від його класичних західних представників, холдинги є кінцевими користувачами придбаних з використанням технологій рейдерства компаній.

Відмітною рисою вітчизняного рейдерства є переважно використовуваний фірмами-рейдерами метод – примусове банкрутство, порушення проти старих власників кримінальних справ, а часто і кримінальні дії. Очевидно, що національне рейдерство порушує права акціонерів і детермінує зіткнення інтересів різних категорій акціонерів. Рейдерство, на відміну від поглинання, спрямоване на отримання прибутку від продажу захопленої корпорації інвестору, якому компанія необхідна як бізнес. Найчастіше рейдерська атака того чи іншого об'єкта здійснюється з єдиною

метою: вигідно перепродати отримані в результаті захоплення нерухомість і землю. Але тоді активізацію рейдерства після

2005 р. потрібно визнати наслідком спекулятивної моделі економіки.

Починаючи з 2000 р. сформовано потужний національний корпоративний сектор [19, с. 108]. З урахуванням малих підприємств він складається з 35 тис. акціонерних товариств, 242 тис. товариств з обмеженою відповідальністю та 3,5 тис. повних та командитних товариств, а також товариств із додатковою відповідальністю. При цьому основу результативної економічної діяльності корпоративного сектора становлять саме акціонерні товариства. Найбільше розповсюдження АТ набули в промисловості, де їх частка складала 39,4% від загальної кількості, в будівництві – 12,1%, на транспорті – 11,4%.

Держава володіє залишковою власністю у сферах, які за світовим досвідом визнані непридатними для державного управління, наприклад, готелі та ресторани, оптова та роздрібна торгівля. Водночас у тих сферах, у яких держава повинна була б бути зацікавлена в його існуванні, зокрема промисловості, його показники достатньо незначні. Хоча, як правило, у світі державний сектор домінує в промисловості, зокрема в певних базових галузях, при цьому частка державної участі в них може змінюватися. В Італії, наприклад, великі державні компанії контролюють в основному чорну металургію, електротехнічну та суднобудівну промисловість. В Іспанії держава встановила суворий контроль за виробництвом електроенергії. У Великобританії державний сектор домінує у вугільній промисловості та ядерній енергетиці. У Франції його роль найбільша в електроенергетиці, аерокосмічній, електронній, хімічній промисловості, металургії, автомобілебудуванні [20].

Стан корпоративного управління характеризується практикою господарювання та корпоративною етикою – вони є базовими у відношенні до норм корпоративного законодавства. На етапі здійснення активних трансформаційних перетворень у національному економічному та

суспільному середовищі провідним засобом реалізації завдань корпоративного сектора є методика корпоративного конфлікту.

Найсерйозніші корпоративні конфлікти створюються навколо перерозподілу часток у статутному капіталі акціонерних товариств. Зміна структури капіталу здійснюється на користь окремих акціонерів за рахунок надання їм переважного права придбання додаткових емісій акцій, чого паралельно позбавляється інша група акціонерів.

Так, ВАТ «Дніпрошина», випустивши третю емісію у розмірі 33% статутного фонду, розподілила її між привілейованими засновниками, що забезпечило зміну співвідношень процентів та концентрацію власності. Статутний фонд був 137,5 млн грн – став 180,5 млн грн. Привілейовані акціонери викупили обсяг емісії за номінал (9,16 грн проти 60 грн ринкової вартості акцій), що дозволило їм, витративши 6,8 млн грн, забезпечити ринкову вартість капіталу 44,8 млн грн – тобто більше ніж у 6 разів менша сума

створила дивіденди у 6 разів більшого значення та відповідний ступінь впливу на управління та капітал.

Часто актом дискримінаційного або преференційного перерозподілу статутного капіталу є придбання емісії у розмірах, що не відповідають частці покупця у статутному капіталі акціонерного товариства. Прикладом такого підходу є діяльність ВАТ «Концерн “Стирол”», який не тільки провів емісії за 1 день, як і ЗАТ «Совтрансавто-Луганськ», але і передав 70% її пов'язаній організації.

Поряд із зазначеними інструментами перерозподілу часток використовується метод зменшення частки пересічних акціонерів. Наприклад, АСК «Укррічфлот» у процесі приєднання трьох річкових портів (запорізького, херсонського та миколаївського) здійснив емісію на 275,5 тис. грн. Після чого був проведений обмін акцій на цінні папери нового зразка, у процесі обміну частка іноземних інвесторів зменшилася з 30 до 17%, що означало пряму втрату контролю над спільним підприємством. Таким чином вчиняє і держава:

у процесі створення НАК «Нафтогаз» було ліквідоване ТОВ «Полтавська газонафтова компанія», в якій 49% належало іноземному інвестору – «JP Kenny Explotation & Prodaction Ltd», 26% – «Полтаванафтогазпром», а 25% – ФДМУ як власнику «Полтаванафтогеологія». У результаті ліквідації ДП

«Полтаванафтогазпром» правонаступництво отримує дочірнє підприємство НАК «Нафтогаз», що автоматично означає зміну його статутної ваги й капіталізації. У випадку пропорційного розподілу часток британський інвестор мав отримати 66,2% частки статутного фонду, а Україні мало б належати – 33,8%. Проте ФДМУ організувало проведення 2 загальних зборів з інтервалом 10 днів. На перші Дж.П. Кенні не з'явився через неотримання дозволу на в'їзд до України, а на других зборах він був виведений зі складу засновників. Розгляд та оскарження цієї справи в судах різних інстанцій триває з 2005 р.

Корпоративний конфлікт розгортається не тільки в процесі боротьби за частку у статутному капіталі. Не менш запеклі корпоративні змагання відбуваються у намаганні забезпечити максимально можливий ступінь контролю в органах управління компанією. В цьому випадку боротьба відбувається між стратегічними акціонерами, які мають приблизно однакові частки у капіталі або портфельними акціонерами з метою забезпечення свого представництва. У відносинах між американським акціонером «Western NIS Enterprise Fund» та українською компанією «Sistem SSB» (що володіли сукупно 46,1 та 53,9% акцій компанії ЗАТ «Сонола») конфлікт розпочався з дискусії щодо методів повернення кредиту, який був отриманий американською стороною на своїй території для спільного виробничо-торговельного використання в інтересах бізнесу на Україні: українська сторона запропонувала реструктуризувати кредит, продовживши строк його використання, з чим

американці не погодились, оскільки це означало подвоєння ставки кредиту, зменшення прибутковості їх компанії і головне – втрату позитивної кредитної історії в Америці. Нерозуміння або свідоме використання цих

мотивів дозволило українській стороні змінити склад наглядової ради підприємства на свою користь і позбавити фонд можливості управляти спільним підприємством. Конфлікт розглядався арбітражним судом штату Нью-Йорк.

Дещо схожа ситуація була характерною для корейського акціонера ЗАТ «Українські радіосистеми» – компанії «DAEWOO», яка володіла 49% акцій торговельної марки «WELLCOM», решта 51% належали українським акціонерам: ТОВ «Інтерінвест» та ТОВ «Укрфондінвест». Відповідно до статутних документів корейська сторона мала призначати 3 з 5 членів правління, в тому числі генерального директора. Але корейські члени правління були усунуті від виконання обов'язків, і таким чином контроль над компанією отримала українська сторона.

Як інструмент реалізації корпоративного конфлікту використовуються: низки паралельних зборів, іноді навіть діють декілька голів правління. Наприклад, 35% акцій «Луганськкобленерго» були продані під час приватизації, потім подрібнені, потім двічі перепродані, що сумарно ускладнило процес повернення акцій у державну власність. Протягом 1,5 року проводилися збори акціонерів за різною ініціативою скликання, потім конфлікт перейшов у судову площину з тією ж результативністю.

Поширеною практикою корпоративного конфлікту є уникання прийняття рішення та затягування процедури розвитку відносин. Найбільш вживаним інструментом вказаного напрямку є ігнорування загальних зборів з метою їх зриву. Так, неодноразово були зірвані збори ЗАТ «Луганський трубний завод», коли від участі в останній момент відмовлялись два великих власники (65% загального обсягу акцій). Такий засіб використовувався в процесі зміни керівництва на АОЗТ «Укртатнафта» та «Укрнафта». Протиріччя між власниками НАК «Нафтогаз» та ФДМУ з приводу представництва інтересів приватних акціонерів а Наглядовій раді. Їхні інтереси відстоювали 2 з 11 членів ради, хоча розмір пакета акцій складав 41%.

Спроби домогтися пропорційного представництва були заблоковані НАК «Нафтогаз».

Крім центральних органів управління учасниками та ініціаторами корпоративного конфлікту стають обласні та міські державні адміністрації. При цьому їхня мета зосереджується не тільки на адмініструванні: ВАТ «Рівнеазот» втратило весь склад правління через пряме розпорядження РДА щодо його звільнення, але і через тиск з приводу заміни акціонерів за рахунок примусової імплантації стороннього інвестора. Так, більше року відбувався тиск на ЗАТ

«Вовчанський масло-екстракційний завод» головою ОДА з вимаганням уведення стороннього інвестора з мажоритарними правами. Як захист підприємство змушене було провести процедуру злиття з ЗАТ

«Приколотнянський МЕЗ», а згодом перейти у повну власність швейцарської комерційної групи. В аналогічній ситуації опинився й інший національний виробник – ПБК «Крим», де за допомогою нав'язаного ФДМУ інвестора здійснювалося вимивання обігових коштів підприємства. Держоргани часто провокують ситуацію двовладдя в господарчих одиницях: ВАТ

«Севастопольський приладобудівний завод “Парус”» мав двох паралельних голів правління, одного від РДА, другого – після судового поновлення.

Ще одним джерелом корпоративного конфлікту є проведення реструктуризації корпорації, яке супроводжується цілковитим знеціненням вартості акцій однієї групи акціонерів і встановленням контролю над бізнесом з боку другої. Реструктуризація відбувається трьома основними шляхами з модифікаціями:

- консолідація пакетів акцій, що належать керівникам та працівникам у новій організації, що дає можливість перекачувати активи за межі підприємства, а

згодом за допомогою використання реєстратора – заміни власників. Таким був досвід ВАТ «Миколаївський глиноземний завод», ЗАТ

«Трудовий колектив АСК “Укррічфлот”», ЗАТ «Заплавський цукровий завод» та ін.;

- обмін цінних активів підприємства на корпоративні права у створених нових акціонерних товариствах, від участі, в яких частина акціонерів просто усунена. Так, ВАТ «Росава» створило спільне підприємство ЗАТ СП «Росава», обмінявши активи основного виробництва на його корпоративні права. Соціально-побутова сфера лишилась на основному підприємстві, як і накопичені борги. Утаємничений шлях проведення реструктуризації, відсутність належного непов'язаного юридичного супроводу призвели до того, що нове СП отримало у повне розпорядження виробничий комплекс і невдовзі замінило повний склад і керівництва на головному підприємстві;
- передавання майна в оренду. Цей шлях залишається ефективним уже багато років. За рахунок цього інструмента втратило контроль над підприємством керівництво АОЗТ «Укртатнафта», безліч підприємств харчової промисловості та ін. Проте іноді інструмент реструктуризації використовується і з метою захисту активів. Наприклад, ЗАТ «Оболонь» три роки відбивала спроби поділити його на три товариства з обмеженою відповідальністю.

Методика конфлікту в корпоративному середовищі використовується з метою конвертації боргів (ВАТ «Кримнафтопродукт», «Київнафтопродукт», ЗАТ «Ексімнафтопродукт») поза дозвільним продажем активів та майна через інструмент преференційного продажу банківської або податкової застави (так змінили свою приналежність три ТЕС ВАТ «Донбасенерго»). Але найбільш ефективним та законодавчо захищеним залишається проведення додаткової

емісії. У такий спосіб позбулися мажоритарного власника ВАТ «Чернігівське підприємство “Хімволокно”» (з 50% акцій ФДМУ залишилось 25%), ВАТ

«Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча» (38,1% з 50%),
ВАТ

«Ясиновський коксохімічний завод» (25,05% з 51%).

У процесі реалізації корпоративного конфлікту використовуються позовні права міноритарних акціонерів для набуття переваг у вирішенні спорів через судові інстанції. Так, за позовом акціонера з часткою 3% акцій суд визнав недійсним рішення загальних зборів про усунення голови правління, а потім був скасований договір продажу 25% акцій ВАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат». Позовником виступив власник 2 акцій вартістю 50 коп. проти акціонера з часткою 63% акцій. У цьому випадку дрібні акціонери діють в інтересах стратегічних інвесторів і допомагають їм у боротьбі за контроль над підприємством, як, наприклад, у випадку із ЗАТ «Оболонь».

Таким чином, основні корпоративні конфлікти точаться навколо: перерозподілу часток у статутних капіталах, набуття контролю над менеджментом та управлінням, перерозподілу ефективного майна за рахунок реструктуризації, позапроцедурного захоплення державного майна та корпоративних прав.

Розглядаючи корпоративний конфлікт як інструмент, слід виокремити такі історичні етапи у його використанні в процесі трансформації та побудови національної ринковості:

- 1992–1998 рр. – позаприватизаційне та позалегальне набуття первинної власності, створення кланів;
- 1999–2003 рр. – консолідація власності, створення адміністративно закріплених кланів;
- 2005–2009 рр. – перерозподіл власності. Конвертація політичної влади у розширення власності та можливості ведення бізнесу.

Характерною відмінністю від інших засобів створення ринкових трансформацій в пострадянських державах є активна участь державних органів управління у створенні конфліктних зон в національному діловому середовищі, спочатку в процесі приватизації, а потім в процесі створення

національного корпоративного сектора. Сучасний етап трансформацій характеризується зворотним процесом: якщо з 1998 р. власники майнових комплексів імплантувались до політично-владної еліти з метою забезпечення стабільності та захищеності у бізнесі, то тепер єдиним можливим засобом розвитку бізнесу стало набуття владно-політичної статусності. Про це свідчить ступінь консолідації ефективних та прибуткових економічних ланок у сфері впливу 50 сімей, кожна з яких представлена в національній політичній еліті.

Процес структурної трансформації національної економіки прямо корелюється із створенням потужного приватного сектора.

У Господарському кодексі України використовується критерій власності, закладається поняття суб'єкта господарювання (юридичної особи), особливості діяльності якої залежать від регуляторно-управлінського впливу держави. Це дозволяє представити структуру національної економіки як суму особистої власності, яка забезпечена або не підтримується управлінськими рішеннями прямої дії. На основі вказаного підходу легко визначити структуру національної економіки. В цьому контексті критерій забезпеченості адміністративним та політичним ресурсом визначатиме стратегічний вплив власника. З другого боку, вплив з боку управлінця (керівника юридичною особою) на діяльність юридичної особи, спрямованої на максимально швидке досягнення поставленої мети, уособлює лише ефективність внутрішнього оперативного та зовнішнього тактичного управління. Ринкова трансформація країни практично завершена. За визначенням визнаних науковців вона в пострадянському суспільстві відбулась шляхом конвертації влади у власність [12].

Процеси руйнації міжгалузевих зв'язків, стабільних економічних відносин, ліквідація ринків збуту, міжгалузевих стосунків уже відбулися, як наслідок – функціонування економіки у форматі єдиної державно організованої системи припинено.