

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-51-67

Институт корпоративных традиций в управлении российской компанией

О.В. Осипенко^{1*}¹Университет «Синергия», Москва, Россия

*Rincon-msk@yandex.ru

Аннотация. Данная статья посвящена комплексному исследованию феномена «корпоративные традиции», который приобретает всё большее значение в практике арбитражных судов и становится важным инструментом корпоративного управления. Корпоративные традиции рассматриваются как совокупность сложившихся в корпоративной практике негласных правил и алгоритмов принятия решений, которые, несмотря на отсутствие их прямого закрепления в российском законодательстве, активно используются в процессе урегулирования корпоративных споров и регулирования управленческих отношений. Автор предпринимает попытку системного анализа данного феномена, отвечая на целый ряд исследовательских вопросов, включая определение сегментов корпоративного управления, где традиции оказываются наиболее значимыми. Особое внимание уделено изучению роли корпоративных традиций в стратегии и тактике разрешения конфликтов, в том числе при противостоянии интересам оппонентов. В статье анализируются социально-регуляторные особенности корпоративных традиций, их место в системе корпоративных институтов России и возможности применения в рамках внесудебных процедур. Исследование также касается проблем взаимодействия корпоративных традиций с такими принципами гражданского права, как добросовестность, разумность и свобода договора, что позволяет выявить правовые аспекты их применения в различных контекстах. Автор акцентирует внимание на ключевых сегментах корпоративного управления, где традиции играют особую роль: это процессы распределения ресурсов, заключение ключевых сделок, принятие управленческих решений и регулирование корпоративного поведения участников. Важным аспектом исследования является анализ судебной практики, в которой корпоративные традиции выступают дополнительным аргументом в толковании норм права, а также исследование эстоппеля как инструмента стабилизации управленческих процессов. Работа демонстрирует прикладной потенциал корпоративных традиций, подчеркивая их значимость для повышения устойчивости договорных отношений, регулирования внутренней корпоративной среды и управления конфликтами. Статья открывает перспективы для дальнейших исследований, таких как изучение роли традиций в конкурентоспособности организаций, разработка методов управления корпоративной культурой и анализ их влияния на стратегическое развитие компаний.

Ключевые слова: корпоративное управление, органы управления, участник компании, корпоративная практика, корпоративные институты, корпоративные традиции, конфликт, корпоративный спор, свобода договора, эстоппель, добросовестность, разумность

Для цитирования: Осипенко О.В. Институт корпоративных традиций в управлении российской компанией // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 6. С. 51–67. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-51-67

The Institute of Corporate Traditions in the Management of a Russian Company

O. Osipenko^{1*}

¹*Synergy University, Moscow, Russia*

^{*}*Rincon-msk@yandex.ru*

Abstract. The article is devoted to the study of the institution of “corporate traditions” – a set of rules that is increasingly actively used by arbitration courts, which are not explicitly provided for by Russian legislation, but appeal to the actually formed algorithms for making decisions on the management of a company. The author attempted to find answers to the following questions. In which segments of company management is the role of corporate traditions most significant, which can be relied upon when building a strategy and tactics for confronting an opponent during a conflict? What are the social and regulatory features of this phenomenon? What place does it occupy in the system of domestic corporate governance institutions? Can it be applied by investors and members of management bodies “out of court”? The article examines corporate traditions of management of Russian companies, evaluates the use of corporate traditions in an out-of-court context, and considers the social and regulatory features of corporate traditions. The key segments in which corporate traditions play an important role are identified: distribution relations, key transactions, decision-making procedures, corporate behavior of participants in management relations. The study also emphasizes the role of estoppel in corporate governance.

Keywords: corporate governance, management bodies, company participant, corporate practice, corporate institutions, corporate traditions, conflict, corporate dispute, freedom of contract, estoppel, good faith, reasonableness

For citation: Osipenko O. The Institute of Corporate Traditions in the Management of a Russian Company. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.6, pp.51-67 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-51-67

Введение

Корпоративные конфликты возникают из-за сложности юридических механизмов и конкурентного характера корпоративных отношений. Они требуют применения эффективных стратегий управления и разрешения конфликтов. Анализ социально-экономических и психологических паттернов конфликтов является ключевым для успешного стратегического управления и решения внутрикорпоративных проблем.

Корпоративные конфликты возникают из-за сложности юридических механизмов и конкурентного характера корпоративных

отношений. Они требуют применения эффективных стратегий управления и разрешения конфликтов. Анализ социально-экономических и психологических паттернов конфликтов является ключевым для успешного стратегического управления и решения внутрикорпоративных проблем.

Исследование корпоративных традиций в рамках судебных споров открывает новые возможности для улучшения корпоративного управления, повышения конкурентоспособности и разрешения конфликтов, что имеет непосредственное значение для стратегического менеджмента и конфликтологии.

Анализ актуальной арбитражной практики рассмотрения корпоративных споров выявляет парадокс всё более активного применения составами судов правил, явным образом не предусмотренных российским законодательством, а апеллирующих, скорее, к фактически сформировавшимся алгоритмам руководства компанией или холдинга в целом. Такого рода институциональный инструментарий, в судебных актах обычно обозначаемый словосочетаниями «сложилась практика», «обычная практика» и тому подобными, можно определить как «корпоративные традиции». В лингвистическом плане оборот «корпоративные традиции» новацией, разумеется, не является, в том числе и в институциональном аспекте. Его активно применяют, в частности, авторы отраслевых соглашений и отраслевых тарифных соглашений. Так, например, в своде задач профсоюзов «Отраслевого соглашения по организациям железнодорожного транспорта на 2023–2025 годы» (п. 5.12.4.) находим следующую позицию: «Оказывает содействие Работодателю в проведении работы по формированию и развитию корпоративных традиций, а также разъясняет Работникам важность приверженности им».

Подчеркнем, речь не идет об управленческих технологиях, располагающихся в регуляторных границах поименованного текстом закона феномена «обычаи делового оборота», типичных для отрасли, подотрасли или региона экономики страны¹. Имеются в виду традиции принятия разного рода значимых решений на микроуровне народного хозяйства – данного конкретного хозяйственного общества или группы связанных компаний.

¹ Согласно п. 1 ст. 5 ГК РФ «обычаем признается сложившееся и широко применяемое в какой-либо области предпринимательской или иной деятельности, не предусмотренное законодательством правило поведения, независимо от того, зафиксировано ли оно в каком-либо документе».

В каких сегментах управления компанией наиболее весома роль корпоративных традиций – фактического положения дел, на которое в отсутствие применимых норм права или источников внутрифирменного регулирования (устав, внутренние документы) как на институциональный ориентир, судя по ключевым мотивировочным фрагментам судебных актов, можно полагаться при построении стратегии и тактики противостояния оппоненту в ходе конфликта? Каковы социально-регуляторные особенности данного феномена? Какое место он занимает в системе институтов отечественного корпоративного управления? Можно ли его применять инвесторам и членам органов управления «во внесудебном порядке»? Нижеследующий материал – попытка найти ответы на эти и содержательно связанные с ними вопросы.

Исследование понятия «корпоративная традиция» в контексте судебных практик по корпоративным спорам является важным аспектом анализа для теорий конкуренции [1], стратегического менеджмента [2] и конфликтологии [3]. Рассмотрение таких традиций в рамках юридических процессов помогает выявить закономерности и инструменты разрешения корпоративных конфликтов, а также их влияние на развитие конкуренции и управление корпорациями [4, 5].

Работа С. Моррилла [6] исследует нюансы практики и стратегии, используемые руководителями корпораций для управления конфликтами внутри организаций. Это исследование важно, поскольку оно выделяет сложное взаимодействие между конфликтом и корпоративным управлением, подчеркивая роль руководителей в управлении спорами для поддержания организационной стабильности и достижения положительных результатов. Корпоративные конфликты могут дестабилизировать деятельность предприятий, что приводит к репутационному ущербу и снижению эффективности. Они также могут порождать

новые конфликты, влияя на личные и профессиональные отношения внутри организации. Исследование подчеркивает важность понимания динамики конфликта и возможности как конструктивного, так и деструктивного воздействия на бизнес-операции. В исследовании рассматриваются корпоративные традиции управления конфликтами среди топ-менеджеров крупных компаний. Показано, как механизмы управления конфликтами изменяются в зависимости от корпоративной среды. Подчеркивается важность согласования корпоративных традиций и иерархии для успешного разрешения конфликтов.

В работе С. Моррилла [7] рассматриваются нюансы подходов руководителей к управлению конфликтами в корпоративных условиях. Эта работа имеет решающее значение для понимания того, как стратегии управления конфликтами подстраиваются под уникальную динамику корпоративной среды, подчеркивая роль руководства в управлении и разрешении конфликтов. Такие черты личности, как доброжелательность и добросовестность, связаны с эффективным управлением конфликтами среди руководителей, в то время как высокий уровень невротизма, как правило, избегается. Хотя работа С. Моррилла сосредоточена на стратегиях руководителей, важно учитывать более широкий организационный контекст, в котором применяются эти стратегии. Управление конфликтами является не только обязанностью руководителей, но и включает в себя системный подход, который охватывает все организационные уровни. Этот целостный взгляд гарантирует эффективное управление конфликтами, способствуя здоровой организационной культуре и повышая общую производительность.

Исследование Риза, Кемпа и Дэвиса [8] изучает сложную динамику между корпоративной культурой и управлением конфликтами в добывающих отраслях, особенно

в перуанском контексте. Добывающий сектор в Перу характеризуется значительными социально-экологическими конфликтами, которые часто усугубляются культурными и операционными практиками вовлеченных компаний. Исследование подчеркивает важность понимания корпоративной культуры как механизма разрешения конфликтов и роли, которую она играет в формировании взаимодействия между компаниями и местными сообществами. Это понимание имеет решающее значение для разработки эффективных стратегий управления и смягчения конфликтов в добывающих отраслях. Целью работы является сбор знаний о том, как корпоративная культура в горнодобывающих компаниях влияет на то, насколько хорошо эти компании управляют конфликтами с местными сообществами. Исследовательский проект признал, что факторы, внешние по отношению к горнодобывающим компаниям, могут оказывать значительное влияние на успех усилий по управлению конфликтами; однако проект начался с рабочего предположения, что культура внутри компании также играет существенную роль. Проект стремился проверить это предположение, определив некоторые общие уроки, которые могут быть полезны для горнодобывающих и других добывающих компаний.

Целью исследования [9] является изучение возникновения конфликтов в семейном бизнесе, в частности, с упором на их влияние на поведение основателей и организационную культуру. Исследование, проведенное в Боснии и Герцеговине, использует качественную методологию для получения глубокого понимания конфликтов в семейном бизнесе. Исследование использует полуструктурированные интервью в качестве основного инструмента сбора данных, взаимодействуя с 5 основателями и 12 преемниками в различных семейных предприятиях. Основные выводы данного исследования включают наблюдение, что

разногласия, основанные на задачах или процессах, которые обычно возникают между членами семьи, могут выступать в качестве катализаторов для переоценки основателями своего поведения, потенциально влияя на формирование организационной культуры. Семейные предприятия часто сталкиваются с уникальными конфликтами из-за совпадения семейных и деловых ролей, которые могут усугубляться культурным разнообразием. Эффективное управление этими конфликтами имеет решающее значение для устойчивости и успеха семейных предприятий. Исследование подчеркивает важность развития культуры открытого общения, критического мышления и уважения в семейных фирмах. Такая культура может играть значительную роль в снижении конфликтов в отношениях и помогать в достижении конструктивных решений. Кроме того, исследование показывает, что особенности организационной культуры в семейном бизнесе могут играть важную роль в эффективном управлении конфликтами. Это исследование подчеркивает сложность семейных отношений в деловой среде и подчеркивает необходимость изучения этой динамики с разных сторон. Учитывая преобладание членов семьи на ключевых должностях в семейных фирмах, исследование проливает свет на важность решения проблем разнообразия и конфликтов между членами семьи, учитывая их долгосрочные последствия для культуры и будущего этих фирм. Концепция корпоративной традиции представляет собой комплексный феномен, который находится на стыке нескольких научных дисциплин и имеет принципиальное значение для понимания внутренних механизмов организационного развития и разрешения корпоративных конфликтов.

В статье [10] анализируются конфликты, возникающие при реализации мегапроектов, и предлагаются стратегии их разрешения через корпоративные традиции. Проекты обычно включают в себя объеди-

нение нескольких партнеров для формирования временной проектной организации, которая управляет выполнением проекта. Партнеры начинают свои отношения с возвышенными стремлениями к сотрудничеству, но по мере того, как они проходят через различные фазы проекта и испытывают трения, особенно связанные с культурными столкновениями, их благородные стремления уступают место медленному, если не полномасштабному кризису. Это, в свою очередь, создает потерю взаимоотношений и скомпрометированное выполнение. Таким образом, возникает вопрос: как партнеры по проекту могут управлять интеграцией различных корпоративных культур и рабочих процессов для получения наиболее эффективных и действенных результатов? В мегапроектах согласование традиций партнеров является ключевым для предотвращения кризисов. Исследование подчеркивает, как культурные столкновения могут приводить к кризисам, влияя на выполнение проекта и динамику отношений между партнерами.

Методологическим основанием работы является интеграция подходов из теории стратегического менеджмента, социологии организаций, конфликтологии и юриспруденции.

Ключевая научная цель исследования – это концептуализация понятия «корпоративная традиция» как социально-правового и организационного феномена через идентификацию структурных элементов корпоративных традиций.

Корпоративные традиции: судебная эмпирика в поисках зон институциональной активности

Исследование релевантных арбитражных актов приводит к выводу о том, что институт корпоративных традиций мобилизуется составами судов при рассмотрении далеко не всех категорий дел по корпоративным

спорам, опорное определение которых есть в п. 1 ст. 225.1 АПК РФ¹.

Как представляется, наиболее востребован он в следующих взаимосвязанных и (поэтому и не только) нестрого аналитически вычленимых сегментах *регуляторного обеспечения* подготовки, принятия и контроля исполнения управленческих решений в хозяйственном обществе:

- (1) распределительные отношения;
- (2) ключевые сделки компании;
- (3) процедурные аспекты принятия решений общим собранием участников (акционеров и совета директоров);
- (4) корпоративное поведение участника управленческих (корпоративно-правовых) отношений (инвестор, член органа управления, топ-менеджер).

Обратимся к эмпирике.

Распределительные отношения

Рассматриваются в исках о возмещении убытков директорами компаний, о признании недействительными решений, касающихся правопритязаний участников хозяйственных обществ на чистую прибыль, а также должностных окладов и бонусов членов исполнительных органов и иных работников аппарата управления компании, о применении мер субсидиарной ответственности бенефициара.

Были рассмотрены и проанализированы следующие решения:

- Пункт 18 постановления Пленума ВС РФ от 21 декабря 2017 года №53 «О некоторых вопросах, связанных с привлечением контролирующих должника лиц к ответственности при банкротстве»:

«Контролирующее должника лицо не подлежит привлечению к субсидиарной ответственности в случае, когда его действия (бездействие), повлекшие не-

гативные последствия на стороне должника, *не выходили за пределы обычного делового риска* и не были направлены на нарушение прав и законных интересов гражданско-правового сообщества, объединяющего всех кредиторов /.../. При рассмотрении споров о привлечении контролирующих лиц к субсидиарной ответственности *данным правилом о защите делового решения* следует руководствоваться *с учетом сложившейся практики его применения в корпоративных отношениях*, если иное не вытекает из существа законодательного регулирования в сфере несостоятельности».

- Постановление Одиннадцатого арбитражного апелляционного суда от 21 декабря 2023 года по делу № А65-21905/2022:

«С самого начала деятельности организации А. получал дивиденды только „неофициально“, так согласно свидетельских показаний /.../ „дивиденды начислялись и выплачивались в соответствии с принятыми решениями А. и Ш. По просьбе А. выплата дивидендов А. осуществлялась ежемесячно путем выплаты заработной платы его супруге А., которая приказом была оформлена в ООО “С.” на должность консультанта /.../».

«В системной связи представленных доказательств, в том числе пояснений представителя истца о наличии устной договоренности о повышении заработной платы до 62 400 рублей, возникшему корпоративному конфликту, суд первой инстанции указал, что критически относится к доводам истца о несогласовании указанных действий (размер заработной платы) с участником общества А., в связи с чем в удовлетворении иска в этой части отказал. Суд первой инстанции также указал, что *на протяжении длительного времени корпоративные решения участниками общества не оформлялись и не фиксировались*,

¹ «По спорам, связанным с созданием юридического лица, управлением им или участием в юридическом лице, являющемся коммерческой организацией».

что, тем не менее, позволяло вести продуктивную хозяйственную деятельность вплоть до возникновения корпоративного конфликта».

- Определение ВС РФ от 7 октября 2024 года по делу № А41-91591/2022:

«В обоснование требований по настоящему иску Общество указало, что за период исполнения обязанностей директора К. причинила убытки юридическому лицу путем выплаты заработной платы в завышенном размере (14 298 447 рублей 09 копеек) и материальной помощи (707 000 рублей)». «...Суды отказали в удовлетворении требований, придя к выводу об отсутствии необходимой совокупности условий для привлечения ответчика к гражданско-правовой ответственности в виде взыскания убытков. Судебные инстанции исходили из того, что /.../ оклад (тариф) всем **членам Совета Директоров, а именно трем иным участникам и К.** определен в одинаковом размере /.../ заработная плата ответчика **не превышала размер выплат иным работникам, одновременно являющимся участниками Общества**».

- Постановление Арбитражного суда Московского округа от 1 декабря 2022 года по делу № А40-228983/2021:

«...Учитывая, что П., П., В. являются сотрудниками Общества, состоящими с ответчиком в трудовых отношениях, суды первой и апелляционной инстанций пришли к выводу, что издание спорных приказов не нарушает права заявителя, так как вопросы о премировании сотрудников находятся в компетенции единоличного исполнительного органа Общества. Суды также отметили, что премирование сотрудников **является обычной практикой** для ООО „М.“, при этом материалами дела подтверждается, что премировались за достигнутые результаты не только названные лица, но и иные сотрудники общества. Кроме того, **ранее,**

в период, когда истец являлся штатным сотрудником Общества, он также получал премии за достигнутые результаты и такие же премии получал его родной брат. Более того, истец, являясь ранее генеральным директором ООО „М.“, подписывал в качестве генерального директора аналогичные приказы о премировании сотрудников за достигнутые результаты».

Приведенные судебные акты, как мы полагаем, обнаруживают неожиданные на первый взгляд нюансы судебной оценки причудливой диалектики формально-юридического и фактического в разрезе мотивировочного акцента на регуляторную устойчивость («корпоративную традиционность») реально работающего в компании распределительного механизма, притом что он не нарушает прав и охраняемых законом интересов участников корпоративно-управленских отношений.

Так, оказывается не слишком важным в правоприменительном отношении то, что в силу буквы закона и известных канонів руководства бизнесом чистая прибыль должна распределяться через фонд дивидендов: если *фактически все участники ранее* практиковали «нехрестоматийные» алгоритмы мобилизации части прибыли через «большие зарплаты» (премии, бонусы) или посредством получения «несимволических» процентов от внутрикорпоративных займов, претензии к одному из них расцениваются как лишённые оснований. Судом признано, что ответчик незаконно занимал пост генерального директора, и вновь неожиданные выводы суда: не критично, его доходы не являются убытками, ведь он реально руководил компанией продолжительное время. Плохо, что корпоративные решения, в том числе по дивидендам, зарплатам и бонусам, не оформлялись, первые участники и вовсе получали «неофициально», тем не менее, компания длительное время эффективно функционировала, косвенный

иск к руководителю отклоняется. В оценке справедливости зарплаты единоличного исполнительного органа (при отсутствии надлежаще оформленных решений собрания участников или совета директоров) в качестве применяемых арбитражной практикой критериев возникают даже такие сложившиеся в компании представления о ее «нечрезмерности», как бонусы членов наблюдательного совета или зарплата предшественника генерального директора.

Ключевые транзакции компании

Рассматриваются в исках о признании сделки недействительной, оспаривание решений представительных органов управления хозяйственного общества об одобрении сделки.

Были рассмотрены и проанализированы следующие решения:

- Пункт 9 постановления Пленума ВС РФ от 26 июня 2018 года № 27 «Об оспаривании крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность»:

«Для квалификации сделки как крупной необходимо одновременное наличие у сделки на момент ее совершения двух признаков /.../ 1) количественного (стоимостного) /.../; 2) качественного: сделка выходит за *пределы обычной хозяйственной деятельности*, т.е. совершение сделки приведет к прекращению деятельности общества или изменению ее вида либо существенному изменению ее масштабов /.../. *Любая сделка общества считается совершенной в пределах обычной хозяйственной деятельности, пока не доказано иное* /.../».

- Решение Арбитражного суда Московского округа 6 мая 2022 года по делу № А40-179314/2021:

Компания заявила иск против бывшего единоличного исполнительного органа «о взыскании убытков в размере 8 215 722,95 рублей за снятие с корпоративных карт общества /.../ денежных средств».

«Согласно заключению о результатах проведения ревизионной проверки ревизором сделан однозначный вывод о том, что *корпоративными банковскими картами З. пользовалась самостоятельно, по своему усмотрению и в своих личных целях, приобретая ювелирные изделия, взрослую и детскую одежду, продукты питания, алкогольную продукцию т.д., на общую сумму 8 215 722 руб. 95 коп.* Ссылаясь на то, что денежные средства на корпоративных картах являются собственностью Общества и генеральный директор как работник должен этими средствами распоряжаться в соответствии с деятельностью общества добросовестно и разумно, однако З. денежные средства израсходованы на личные нужды, истец обратился в суд с указанным выше требованием». **В иске отказано.** Позиция суда. «Суды приняли во внимание возражения ответчика, не опровергнутые истцом, согласно которым *корпоративные карты компании хранились в сейфе Общества; карту использовали как генеральный директор, так и акционеры и ключевые сотрудники общества, после чего предоставляли авансовые отчеты об израсходованных денежных средствах в бухгалтерию общества; в компании осуществлялись покупки как через расчетный счет, так и по карте организации; денежные средства с корпоративных карт расходовались регулярно на различные цели: оплата командировочных расходов, организация встреч потенциальных контрагентов, корпоративные мероприятия, в том числе выездные и т.д. ...*».

- Определение ВС РФ от 30 ноября 2022 года по делу № А10-2387/2021:

«По делу установлено, что Положение о закупках утверждено не общим собранием участников общества, а директором /.../, что *нарушает требования статьи*

2 Федерального закона от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [...]. Вместе с тем, отклоняя иск, суды исходили из того, что в ходе судебного разбирательства не установлено нарушение прав и законных интересов общества или участника общества (истец) Положением о закупках и наступление каких-либо неблагоприятных для них последствий. Напротив, в период действия Положения о закупках обществом заключен ряд договоров лизинга. Доказательств того, что указанные сделки оспорены по основаниям того, что заключены на основании Положения о закупках, которое не утверждено общим собранием участников общества, в дело не представлено. Отметим, что **в обществе сложилась практика утверждения Положения о закупках директором**, общие собрания участников по данному вопросу ранее не проводились, Положения о закупках в рамках Закона № 223-ФЗ общим собранием участников никогда не утверждались. При этом истец до смены директора аналогичные локальные акты не оспаривал».

- Определение СКЭС ВС РФ от 3 сентября 2024 года по делу № А40-265796/2022:

«...Сделка может быть признана крупной, даже если формально балансовая стоимость выбывших активов не превысила 25 процентов общей балансовой стоимости активов (количественный критерий), но отчужденный актив являлся ключевым для общества – его утрата не позволяет юридическому лицу вести свою деятельность или ее отдельные виды». «Вопреки выводам судов апелляционной и кассационной инстанции, то обстоятельство, что общество „А.“ ранее занималось производственной деятельностью, используя мощности завода по производству стеклянной тары [...] на праве аренды, не исключало воз-

можность ведения иных видов деятельности и, следовательно, само по себе не могло выступать поводом для того, чтобы не считать спорную сделку крупной. Таким образом, поскольку внесение недвижимого имущества общества „А.“ в уставный капитал общества „Д.“ **привело к утрате возможности ведения обществом „А.“ отдельного вида деятельности, связанного с эксплуатацией фитнес-центра**, и было произведено генеральным директором [...] без получения согласия 8 участников общества, в том числе без получения согласия мажоритарного участника, то доводы компании о крупности совершенной сделки заслуживают внимания и безосновательно отклонены судами апелляционной и кассационной инстанций».

Как видим, та же правоприменительная философия, закрепляющая регуляторный приоритет за «обычной практикой» принятия решений в компании, одновременно в известном смысле подвергает «дискриминации» формальные установления закона и вроде бы очевидную логику осуществления принципа разумности.

Что касается «качественного критерия» крупных сделок, то высшая судебная инстанция страны осенью 2024 году одобрила позицию, по существу усиливающую его роль в квалификации данной категории экстраординарных транзакций, как представляется, в еще большей мере приблизив его к институту корпоративных традиций (в данном случае феномен сложившейся практики интерпретируется как фактически реализуемая бизнес-модель хозяйственного общества).

Процедурные аспекты принятия решений и осуществления иных прав участников и членов органов управления

Рассматриваются в исках о признании решений общего собрания, совета

директоров и исполнительного органа недействительными, требования предоставления документов и иной информации, в том числе в ходе приема-передачи дел уволенным генеральным директором преемнику.

На наш взгляд, в этом институциональном сегменте внешнее «противостояние» формальных правил и корпоративных традиций выглядит менее драматично, чем в двух прокомментированных выше ситуациях (кейсах). Дело в том, что отечественное корпоративное право, будучи в целом весьма диспозитивным, наибольшей мерой регуляторной дискреции наделяет участников наших компаний именно в тематическом поле разного рода общих *процедурных стандартов и частных алгоритмов* подготовки и принятия и осуществления решений собрания, совета директоров и исполнительных органов. У последних, скажем, вообще практически полная свободы творчества. Совет директоров руководствуется весьма либеральным нормативно-правовым правилом, согласно которому «порядок созыва и проведения заседаний совета директоров (наблюдательного совета) общества определяется уставом общества или внутренним документом общества» (п. 1 ст. 68 Федерального закона «Об акционерных обществах»). Однако и в данном случае имеет место парадокс: многие компании, если угодно, уклоняются от детальной регламентации работы органа стратегического управления (совета), предпочитая нюансированному локальному нормативному акту компании, утвержденному общим собранием, «понятийные» алгоритмы, которые, предположительно, в случае корпоративного конфликта судом и регулятором не будут восприняты критически.

Были рассмотрены судебные решения:

- Пункт 111 постановления Пленума ВС РФ от 23 июня 2015 года № 25 «О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации»:

«Общедоступным с учетом конкретных обстоятельств дела может быть признано размещение информации о принятом решении собрания на доске объявлений, в средствах массовой информации, сети „Интернет“, на официальном сайте соответствующего органа, если такие способы размещения **являются сложившейся практикой** доведения информации до участников данного гражданско-правового сообщества, а также ссылка в платежном документе, направленном непосредственно участнику, оспаривающему решение».
- Пункт 3 письма Банка России от 27 мая 2019 года № 28-4-1/2816 «О некоторых вопросах порядка применения законодательства Российской Федерации»:

«...Общество может включить в бюллетень для голосования ссылку на проекты документов, утверждаемых общим собранием акционеров, либо включить в бюллетень тексты таких документов. При этом, поскольку пункт /.../ Положения не устанавливает каких-либо требований к отображению в бюллетене для голосования ссылки на проект документа, утверждаемого общим собранием акционеров, такая ссылка может быть указана в бюллетене для голосования любым способом по усмотрению общества, исходя из **сложившейся в обществе практики подготовки и проведения общих собраний акционеров**. Такая ссылка должна быть понятной для всех акционеров общества и однозначно указывать на проекты утверждаемых документов /.../».
- Постановление Арбитражного суда Московского округа от 10 февраля 2023 года по делу № А40-187445/2021:

«Суд установил, что представленное в материалы дела Положение общества о коммерческой тайне /.../ содержит обширный перечень документов, касающийся практически всех аспектов

деятельности общества. Данное Положение утверждено приказом генерального директора /.../. Между тем /.../ активные судебные процессы между акционерами и ответчиком начались с 2020 года, в связи с чем суд пришел к выводу, что *Положение о коммерческой тайне ответчика было разработано и утверждено в условиях, когда уже существовал стойкий корпоративный конфликт между группами миноритарных и мажоритарных акционеров*. На основании изложенного суд пришел к выводу, что необоснованные требования ответчика в условиях корпоративного конфликта заведомо *лишают возможности миноритарных акционеров получить доступ к документам общества*».

- Постановление Арбитражного суда Московского округа от 23 марта 2023 года по делу № А41-10919/2022:

«С момента учреждения и на дату рассмотрения судом дела функции единоличного исполнительного органа АО „Р.“ исполняли два генеральных директора одновременно – Х. и Ч. Указанная структура корпоративного управления создана с целью соблюдения интересов двух акционеров на паритетных началах. Согласно ранее достигнутым договоренностям между двумя акционерами Ч. контролирует соблюдение интересов ООО „Ф.“, Х. контролирует соблюдение интересов ООО „Т.“. Таким образом, *с момента создания предполагалось, что один из директоров является исполнителем воли одного акционера в рамках полномочий исполнительного органа, а второй директор – другого*».

Корпоративное поведение участника управленческих отношений

Рассматривается в косвенных исках, исках о признании недействительной сделки, оспаривание решений органов управления, истребование в судебном порядке документов компании.

Полагаем, данная зона активности института корпоративных традиций весьма экспрессивно реализует себя, прежде всего и главным образом посредством обоснованной и достаточно масштабной эксплуатации составами арбитражных судов *правила (принципа) эстоппель*.

Согласно п. 5 ст. 166 ГК РФ «заявление о недействительности сделки не имеет правового значения, если ссылающееся на недействительность сделки лицо действует недобросовестно, в частности если его поведение после заключения сделки давало основание другим лицам полагаться на действительность сделки»¹.

В соответствии с нормой п. 3 ст. 432 ГК РФ «сторона, принявшая от другой стороны полное или частичное исполнение по договору либо иным образом подтвердившая действие договора, не вправе требовать признания этого договора незаключенным, если заявление такого требования с учетом конкретных обстоятельств будет противоречить принципу добросовестности».

Обзор судебной практики Верховного Суда Российской Федерации 2017 года №4, утвержденный Президиумом ВС РФ 15 ноября 2017 года (п. 3), предлагает следующее определение принципа эстоппель: «Правило, согласно которому сторона, подтвердившая каким-либо образом действие договора, не вправе ссылаться на незаключенность этого договора («эстоппель»). Данное правило вытекает из общих начал гражданского законодательства и является частным случаем проявления принципа

¹ «Сделанное в любой форме заявление о недействительности (ничтожности, оспоримости) сделки и о применении последствий недействительности сделки (требование, предъявленное в суд, возражение ответчика против иска и т. п.) не имеет правового значения, если ссылающееся на недействительность лицо действует недобросовестно, в частности, если его поведение после заключения сделки давало основание другим лицам полагаться на действительность сделки (пункт 5 статьи 166 ГК РФ)» (п. 70 постановления пленума ВС РФ от 23 июня 2015 года №25).

добросовестности, согласно которому при установлении, осуществлении и защите гражданских прав и при исполнении гражданских обязанностей участники гражданских правоотношений должны действовать добросовестно; никто не вправе извлекать преимущество из своего незаконного или недобросовестного поведения».

Как полагает судебная коллегия Восьмнадцатого арбитражного апелляционного суда¹, сущность правила эстоппель «состоит в том, чтобы воспрепятствовать получению преимущества и выгоды стороной, допускающей непоследовательность в поведении, в ущерб другой стороне, которая добросовестным образом положила на определенную юридическую ситуацию, созданную первой стороной – *venire contra factum proprium* (никто не может противоречить собственному предыдущему поведению)».

Понятие «эстоппель» (*estoppel*) указывает на то, что поведение стороны для оценки ее добросовестности нужно рассматривать во времени, в некоей хронологической протяженности, учитывая последовательность либо непоследовательность действий, возражений и заявлений этой стороны. Переменчивое поведение хоть и не является гражданским правонарушением, небезразлично праву, так как лицо, изменив выбранный ранее порядок поведения, получает преимущество по сравнению с теми лицами, которые следуют своему *предшествующему поведению* и отношению к юридическим фактам. А в силу п. 4 ст. 1 ГК РФ никто не вправе извлекать преимущество из своего незаконного или недобросовестного поведения.

¹ Постановление от 3 апреля 2024 года по делу № А76-38957/2021. См. также: решение Арбитражного суда города Москвы от 25 апреля 2024 года по делу № А40-282093, решение Арбитражного суда Хабаровского края от 2 августа 2024 года по делу № А73-5164/2023, постановление Пятнадцатого арбитражного апелляционного суда от 17 апреля 2024 года по делу № А32-53655/2022.

Для эстоппеля характерен анализ сложившейся ситуации и обоснованности действий лица, которое полагалось на заверения своего контрагента. При этом совершенно не важно, понимало ли лицо, что оно своими действиями вводит в заблуждение своего контрагента, а также сознавало ли оно возможные последствия своих действий.

В случае с эстоппелем значение имеют лишь фактические действия стороны, а не ее намерения. Главная задача принципа эстоппель состоит в том, чтобы воспрепятствовать стороне получить преимущества и выгоду как следствие своей непоследовательности в поведении в ущерб другой стороне, которая добросовестным образом положила на определенную юридическую ситуацию, созданную первой стороной».

Со своей стороны заметим, что некоторые участники корпоративных споров в защиту своей позиции порой выдвигают тезис о неприменимости правила эстоппель к корпоративно-управленческим отношениям, как это зафиксировано в Определении ВС РФ от 28 июля 2021 года по делу № А50-33850/2019: «В обоснование доводов жалобы заявитель указывает, что повышение заработной платы в действительности не было связано с индексацией, а являлось неразумным и экономически нецелесообразным решением для Общества. М. действовал при наличии конфликта личных интересов с интересами юридического лица, что является самостоятельным основанием для привлечения его к ответственности за причиненные Обществу убытки. /.../ В результате заключенных с нарушением установленного порядка дополнительных соглашений М. выплачена заработная плата в большем размере, чем установлено трудовым договором, что является для Общества убытками. Эстоппель в рассматриваемом случае неприменим, поскольку спорные правоотношения имеют корпоративный, а не договорной характер».

Однако суды их не поддерживают и в соответствующих случаях этим правилом пользуются, предпринимая ретроспективный анализ, основанный на *сравнении «традиционного поведения» стороны спора (обычно, истца) с его текущей точкой зрения по существу тех же или содержательно аналогичных обстоятельств.*

Институциональная природа феномена «корпоративные традиции»

Корпоративная традиция рассматривается как культурная основа, формирующая правовую практику в сфере корпоративного управления и выступающая в качестве системы сдержек и противовесов [11].

Сюда входят компетенции, ценности и знания фирмы, которые можно использовать для создания конкурентных преимуществ на рынке [12].

Институт корпоративных традиций, всё чаще интегрируемый в качестве критерия оценки законности и обоснованности спорных правоотношений составами арбитражных судов в мотивировочные фрагменты судебных актов по итогам рассмотрения споров, «связанных с созданием юридического лица, управлением им или участием в юридическом лице», предстает собой одну из *подсистем национальной управленческой субкультуры*, а следовательно, *относительно автономный сегмент некриминальной «теневой» экономики* страны.

Стихийно формирующиеся в хозяйственных обществах правила игры являются следствием работы разного рода факторов объективной и субъективной природы. С одной стороны, это несомненный признак несовершенства корпоративного управления компании, то есть непрофессионализма ее участников, ведущих специалистов и консультантов, курирующих сферу гармонизации отношений собственности на бизнес и инструментария принятия ключевых

управленческих решений. Функционирование идеально настроенной системы внутрифирменных регуляторных ресурсов (устав, внутренние положения, политики, инструкции, ненормативные акты «универсальной природы» и т. п.) не порождает потребности в частных алгоритмах, не прописанных в такого рода источниках. С другой стороны, их относительная прикладная популярность – реакция на существование лагун и «алогизмов» корпоративного законодательства, а равно и нестабильности судебной правоприменительной практики.

Так, дискуссия составов арбитражных судов относительно права акционера на получение выписок по банку, похоже, не утрачивает своей остроты. Так или иначе, суды *вынуждены* прибегать к поискам такого рода «внутренних» правил компании, не находя более авторитетных регуляторных источников.

В системе отечественных институтов корпоративного управления «традиции» («обычная практика» компании), по-видимому, занимают самую скромную («нижнюю») нишу:

Законодательство

Рекомендации регулятора

(Кодекс корпоративного управления, примерные положения и т. п.)

Судебная практика

Профессиональная саморегуляция

(СПО, рекомендации профессиональных союзов)

Корпоративное нормотворчество

(устав, положения, политики, стандарты, инструкции, директивы головного звена холдинга и т. п.)

Корпоративные традиции

Институт «сложившейся корпоративной практики» не стоит воспринимать исключительно как «сорный» феномен, преодоление которого является делом времени. Конечно, при анализе генезиса это-

го явления многое объясняет констатация факта стихийности его конструирования. Однако просматриваются и иные, более авторитетные и рациональные (хотя и менее очевидные) «предтечи» данного института, некоторые из которых выступают и в роли **актуальных источников, с которыми он со-держательно корреспондирует.**

Как представляется, это:

- (1) общая логика диспозитивности (разрешено, поскольку явно не запрещено);
- (2) значимые макроэкономические обстоятельства;
- (3) институт свободы договора (ст. 421 ГК РФ);
- (4) конструкция «юридически значимых действий»;
- (5) институт «обычной деловой практики»;
- (6) правило эстоппель;
- (7) универсальная доминанта здравого смысла.

Вообще говоря, эмпирически легко устанавливаемый экспертами избыток корпоративных традиций чреват серьезными неприятностями для компании, ее участников и топ-менеджеров. Мера правоприменительной «оценочности» данного управленческого инструментария весьма и весьма высока. На его «внезаконность» может указать как арбитражный суд (примеры мы привели выше), так и суд общей юрисдикции, рассматривающий уголовные дела. Более того, при рассмотрении обвинений следствия по ст. 201 УК РФ (злоупотребление полномочиями), ст. 285 УК РФ (злоупотребление должностными полномочиями), ст. 160 УК РФ (растрата), ст. 159 УК РФ (мошенничество) так чаще всего и происходит (пример в приговоре Замоскворецкого районного суда города Москвы от 11 мая 2017 года по делу № 1–4/2017: «Показаниями свидетеля *** оглашенными в судебном заседании /.../ согласно которых он являлся начальником управления привлечения vip-клиентов департамента частного банковского обслуживания ОАО „П.“ под руко-

водством ***, который подчинялся „хозяйну“ Банка Б., то есть неофициальному акционеру и руководителю ОАО „П.“. Б. лично давал ему указания, обязательные для исполнения, а также Б. лично, за счет личных средств неоднократно премировал работников банка. В Банке Б. имел свой рабочий кабинет, своего секретаря и именно Б. принимались окончательные решения в Банке. К., который являлся председателем правления Банка, также находился в зависимости от Б. *** в Банке занимался контролем над ценными бумагами. /.../ У банка возникли проблемы с ликвидностью. Из общения с *** ему стало известно, что Б. решает вопрос с ликвидностью Банка»).

Как представляется, отмеченное выше – тренд. Тренд, различные компоненты и нюансы эволюции которого требуют дополнительных исследований, причем, по прочному убеждению автора, на междисциплинарной основе. Вместе с тем экспертно-консультационная практика выявляет и своего рода «антитренд»: в некоторых компаниях, причем достаточно крупных и авторитетных, корпоративно-управленческие традиции формируются и деятельно эксплуатируются вполне сознательно, если угодно, в плановом порядке.

Чем при этом руководствуются бенефициары и идеологи таких корпораций?

Во-первых, прочным убеждением в том, что их эксперименты в этом институциональном периметре основаны, как минимум, на здравом смысле и не нарушают чьих-либо прав.

Во-вторых, весомым мотивом выступают утилитарные соображения как процедурного, так и «меркантильного» порядка: альтернатива – изменения и дополнения в устав принимаются общим собранием участников (акционеров) квалифицированным большинством голосов, новые положения об органах управления и существенных корпоративных действиях простым большинством (в отдельных компаниях – квалифицированным), в любом случае

созыв, проведение и исполнение решений собрания – это материальные и организационные издержки, иногда значительные.

В-третьих, в компаниях сложной владельческой и одновременно *подвижной* конфигурации мажоритарий (обычно «островок стабильности» в отношениях собственности на бизнес компании) рассматривает применение института корпоративных традиций как зондаж отношения *новых* значимых миноритариев к соответствующим управленческим алгоритмам по существу (вне зависимости от того, закреплены они локальными нормативными актами или нет), при необходимости корректируя свою правоприменительную позицию и не допуская тем самым перерастания разногласий в явный корпоративный конфликт.

В-четвертых, в таких компаниях специалистами, как правило, осуществляется профессиональный мониторинг судебной практики по корпоративным спорам, и о преимущественно лояльном отношении составов арбитражных судов в данном институте ведущим участникам компании известно.

Заключение

Исследование понятия «корпоративная традиция» в контексте судебных практик по корпоративным спорам является важным аспектом анализа для теорий конкуренции, стратегического менеджмента и конфликтологии. Важность корпоративных традиций также проявляется в регламентации внутренних споров через уставы и корпоративные договоры. Эволюция положений по разрешению конфликтов влияет на корпоративное управление, права акционеров и конкуренцию на рынке.

Рассмотрение корпоративных традиций в рамках юридических процессов помогает выявить закономерности и инструменты разрешения корпоративных конфликтов, а также их влияние на развитие конкуренции и управление корпорациями. Конфлик-

ты между принципами гражданского и корпоративного права подчеркивают важность традиций в правовом контексте. Они обеспечивают стабильность договорных отношений и защиту прав участников корпоративных организаций.

В итоге исследования получены следующие результаты:

1. Эффективное корпоративное управление опирается на установленную внутреннюю нормативную базу. Корпоративные традиции влияют на стратегии управления конфликтами в компаниях, и на юридическое толкование сделок. Юридическое признание корпоративных традиций способствует разрешению споров. Понимание корпоративного поведения улучшает процессы управления и принятия решений. Судебная практика отражает важность корпоративных традиций при заключении сделок.
2. Корпоративные традиции могут привести к правовой неопределенности. Чрезмерное использование традиций может нанести ущерб интересам компании, так как конфликты возникают из-за несоблюдения формальных законодательных требований. Неправильное толкование традиций может привести к судебным спорам. При этом существует вероятность злоупотребления властью со стороны руководства.

Выделим направления будущих исследований.

Анализ влияния корпоративных традиций на конкурентоспособность организации, изучение трансформационных процессов корпоративной культуры в условиях конкурентной среды, разработка методики оценки потенциала корпоративных традиций в стратегическом развитии, выявление закономерностей формирования организационных традиций, изучение механизмов трансляции корпоративных ценностей, разработка модели управления корпоративными традициями как стратегическим ресурсом

могут внести значимый вклад в конструктивную теорию конкуренции и теорию стратегического менеджмента [13].

Для теории корпоративной конфликтологии важное значение будут иметь исследования корпоративных традиций как механизма предупреждения и разрешения конфликтов, анализ традиций как фактора организационной сплоченности, разработка методики диагностики конфликтогенного потенциала корпоративных традиций [14].

Анализ судебной практики по корпоративным спорам может осуществляться в следующих направлениях: исследование

роли корпоративных традиций в интерпретации правовых норм, разработка рекомендаций по учету корпоративных традиций в юридической практике, анализ прецедентов, где корпоративные традиции выступают дополнительным аргументом в судебных разбирательствах [15].

Результаты предложенных исследований создадут теоретико-методологическую базу для оптимизации корпоративного управления, совершенствования методов разрешения корпоративных конфликтов, развития стратегического планирования в организациях различных форм собственности.

Список литературы

1. Коваленко А.И. О конкуренции теории конкуренций // Современная конкуренция. 2010. № 6 (24). С. 107–116.
2. Коваленко А.И. Теоретико-методологическое содержание концепта «конкурентное преимущество» // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 2. С. 5–19. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-2-5-19.
3. Осипенко О.В. Деструктивные функции корпоративного конфликта // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3. С. 105–118. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-105-118.
4. Осипенко О.В. Актуальные проблемы системного применения инструментов корпоративного управления и акционерного права. – М.: Статут, 2018. – 448 с.
5. Осипенко О.В. Корпоративный контроль: в 2 т. – М.: Изд-во Статут, 2013–2014.
6. Morrill C. The customs of conflict management among corporate executives // *American Anthropologist*. 1991. Vol. 93. No. 4. P. 871–893.
7. Morrill C. The executive way: Conflict management in corporations. – University of Chicago Press, 1995. – 350 p.
8. Rees C., Kemp D., Davis R. Conflict management and corporate culture in the extractive industries: A study in Peru. – Harvard Kennedy School, 2012. – 38 p.
9. Gavrić T., Braje I. N. Managing Cultural Diversity and Conflict in Family Businesses: An Organizational Perspective // *Administrative sciences*. 2024. Vol. 14. No. 1. Article 13. DOI: 10.3390/admsci14010013.
10. Smits K., Brownlow R. A. Collaboration and crisis in mega projects: A study in cross corporate culture conflict and its resolution // *Independent Journal of Management & Production*. 2017. Vol. 8. No. 2. P. 395–415. DOI: 10.14807/ijmp.v8i2.556.
11. Кошелева А. В., Шишова Н. С. Корпоративное управление и культурные традиции // *Экономика и предпринимательство*. 2023. № 1 (150). С. 1057–1059. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.210.
12. Messeni Petruzzelli A., Natalicchio A., Albino V. Moving ahead looking back: The strategic role of tradition. – In: *Innovative Entrepreneurship in Action. International Studies in Entrepreneurship*. Vol. 45 / ed. by G. Passiante. – Springer, 2020. P. 27–35. DOI: 10.1007/978-3-030-42538-8_3.
13. Рубин Ю.Б. О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 5 (65). С. 114–129.
14. Осипенко О.В. Особенности корпоративных конфликтов в российском предпринимательстве // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 1. С. 41–54. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-41-54.
15. Осипенко О.В., Коваленко А.И. «Лоббирование интересов» как бизнес-практика // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 4. С. 112–127. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-112-127.

Сведения об авторе

Осипенко Олег Валентинович, ORCID 0000-0002-4990-5594, докт. экон. наук, профессор, кафедра предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, Rincon-msk@yandex.ru

Статья поступила 07.11.2024, рассмотрена 19.11.2024, принята 05.12.2024

References

1. Kovalenko A.I. About competition of theories of competition. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2010, no.6(24), pp.107-116 (in Russian).
2. Kovalenko A. Theoretical and Methodological Content of the Concept "Competitive Advantage". *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.2, pp.5-19 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-2-5-19.
3. Osipenko O. Destructive Functions of Corporate Conflict. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.3, pp.105-118 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-105-118.
4. Osipenko O.V. *Aktual'nye problemy sistemnogo primeneniya instrumentov korporativnogo upravleniya i aktsionernogo prava* [Actual problems of the systematic application of corporate governance and shareholder law tools]. Moscow, Statut Publ., 2018, 448 p.
5. Osipenko O.V. *Korporativnyi kontrol': v 2 t.* [Corporate control: in 2 parts]. Moscow, Statut Publ., 2013–2014.
6. Morrill C. The customs of conflict management among corporate executives. *American Anthropologist*, 1991, vol.93, no.4, pp.871-893.
7. Morrill C. *The executive way: Conflict management in corporations*. University of Chicago Press, 1995, 350 p.
8. Rees C., Kemp D., Davis R. Conflict management and corporate culture in the extractive industries: A study in Peru. Harvard Kennedy School, 2012, 38 p.
9. Gavrić T., Braje I.N. Managing Cultural Diversity and Conflict in Family Businesses: An Organizational Perspective. *Administrative sciences*, 2024, vol.14, no.1, article 13. DOI: 10.3390/admsci14010013.
10. Smits K., Brownlow R.A. Collaboration and crisis in mega projects: A study in cross corporate culture conflict and its resolution. *Independent Journal of Management & Production*, 2017, vol.8, no.2, pp.395-415. DOI: 10.14807/ijmp.v8i2.556.
11. Kosheleva A.V., Shishova N.S. Corporate governance and cultural traditions. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*=Journal of Economy and Entrepreneurship, 2023, no.1(150), pp.1057-1059. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.210.
12. Messeni Petruzzelli A., Natalicchio A., Albino V. Moving ahead looking back: The strategic role of tradition. In: *Innovative Entrepreneurship in Action. International Studies in Entrepreneurship*, vol.45. Ed. by G. Passiante. Springer, 2020, pp.27-35. DOI: 10.1007/978-3-030-42538-8_3.
13. Rubin Yu.B. About the constructive theory of competition in entrepreneurship. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2017, vol.11, no.5(65), pp.114-129 (in Russian).
14. Osipenko O. Features of Corporate Conflicts in Russian Entrepreneurship. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.1, pp.41-54 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-41-54.
15. Osipenko O., Kovalenko A. "Lobbying of Interests" as a Business Practice. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.4, pp.112-127 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-112-127.

About the author

Oleg V. Osipenko, ORCID 0000-0002-4990-5594, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, Rincon-msk@yandex.ru

Received 07.11.2024, reviewed 19.11.2024, accepted 05.12.2024