www.volsu.ru

DOI: https://doi.org/10.15688/lc.jvolsu.2026.2.4

UDC 342.98
LBC 67.401

Submitted: 27.01.2026
Accepted: 01.06.2026

CORPORATE CONFLICT AND CONFLICT OF INTEREST: RESOLUTION MECHANISMS IN STATE-PARTICIPATED COMPANIES

Ada V. Golomanchuk

Volgograd Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Volgograd, Russian Federation

Daniil D. Abezin

Volgograd State University, Volgograd, Russian Federation;
Joint Stock Company "ALFA-BANK", Moscow, Russian Federation

Introduction: the paper examines the specifics of mechanisms for preventing conflict of interest and corporate conflicts in state-participated companies. The **purpose** is to analyze the legal and organizational features of the prevention of collisions between private interests of officials and the public duties of such companies, arising at the intersection of public administration and commercial activities. The paper emphasizes the atypical nature of the regulated object, combining features of an economic entity and an instrument of state policy, which necessitates the creation of specialized compliance procedures different from those applied in fully private or purely state structures. **Results and conclusions:** the authors conclude that the current model of prevention in the Russian Federation, based primarily on expanding prohibitions and obligations of disclosure of information for certain categories of persons, does not fully account for the systemic nature of risks in state-participated companies. This shifts the balance between operational management flexibility and the necessary level of public control, potentially requiring the development of preventive internal standards and ethical audit procedures, since the existing control is often ex-post and selective.

Key words: conflict of interest, corporate conflict, state-participated companies, compliance, corporate governance, state control, official ethics, internal audit.

Citation. Golomanchuk A.V., Abezin D.D. Corporate Conflict and Conflict of Interest: Resolution Mechanisms in State-Participated Companies. *Legal Concept = Pravovaya paradigma*, 2026, vol. 25, no. 2, pp. 27-32. (in Russian). DOI: https://doi.org/10.15688/lc.jvolsu.2026.2.4

УДК 342.98
ББК 67.401

Дата поступления статьи: 27.01.2026
Дата принятия статьи: 01.06.2026

КОРПОРАТИВНЫЙ КОНФЛИКТ И КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ В КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

Эйда Владимировна Голоманчук

Волгоградской институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Волгоград, Российская Федерация

Даниил Денисович Абезин

Волгоградский государственный университет, г. Волгоград, Российская Федерация;
Акционерное общество «АЛЬФА-БАНК», г. Москва, Российская Федерация

© Голоманчук Э.В., Абезин Д.Д., 2026

Введение: статья посвящена исследованию специфики механизмов предупреждения конфликта интересов и корпоративных конфликтов в компаниях с государственным участием. **Целью работы** является ана-

лиз правовых и организационных особенностей профилактики коллизии между частными интересами должностных лиц и публичными обязанностями таких компаний, возникающей на стыке государственного управления и коммерческой деятельности. Подчеркивается нетипичность регулируемого объекта, сочетающего признаки хозяйствующего субъекта и проводника государственной политики, что требует создания специализированных комплаенс-процедур, отличных от применяемых в полностью частных или чисто государственных структурах. **Результаты и выводы:** авторы приходят к заключению, что действующая в Российской Федерации модель профилактики, основанная преимущественно на расширении запретов и обязанностей по раскрытию информации для отдельных категорий лиц, не в полной мере учитывает системный характер рисков в компаниях с государственным участием. Это изменяет баланс между операционной гибкостью управления и необходимым уровнем публичного контроля, потенциально требуя развития превентивных внутренних стандартов и процедур этического аудита, поскольку существующий контроль часто носит последующий и выборочный характер.

Ключевые слова: конфликт интересов, корпоративный конфликт, компании с государственным участием, комплаенс, корпоративное управление, государственный контроль, служебная этика, внутренний аудит.

Цитирование. Голоманчук Э. В., Абезин Д. Д. Корпоративный конфликт и конфликт интересов: способы разрешения в компаниях с государственным участием // Legal Concept = Правовая парадигма. – 2026. – Т. 25, № 2. – С. 27–32. – DOI: https://doi.org/10.15688/lc.jvolsu.2026.2.4

Введение

Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных механизмов минимизации коррупционных рисков и защиты публичных интересов в специфическом сегменте экономики, представленном компаниями с государственным участием. Данные хозяйственные общества функционируют в условиях перманентного столкновения двух парадигм: требований рыночной эффективности и выполнения общественно-значимых задач, делегированных государством-собственником. Корпоративный конфликт, а равно конфликт интересов в таких организациях приобретает системный характер, поскольку затрагивает не только личные интересы менеджмента, но и стратегические вопросы распоряжения государственной собственностью, распределения заказов и доступа к инфраструктуре.

Право, как известно, является искусством добра и справедливости (Jus est ars boni et aequi). Поэтому оно не может оставаться безучастным к такой общественно опасной проблеме, как коррупция. В каком-то смысле, любые вопросы, поднимаемые на обсуждение в юридической науке, являются отражением противостояния bona fides (добросовестности) и mala fides (недобросовестности).

Российский законодатель, осознавая всю тяжесть последствий коррупционных деяний, разработал внушительную нормативную базу, направленную на противодействие коррупции. Особое место в этой системе занимают компании с государственным участием, для которых, ввиду их значимости для экономики страны, предусмотрены дополнительные меры контроля и ответственности. Одной из таких мер является предотвращение и урегулирование конфликта интересов.

Статья 10 Федерального закона от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (далее – Закон 273-ФЗ) определяет конфликт интересов как ситуацию, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных (служебных) обязанностей (осуществление полномочий). Статья 12.3 Закона 273-ФЗ дополняет эту норму, устанавливая обязанность передачи ценных бумаг (долей участия, паев) в доверительное управление в целях предотвращения конфликта интересов. Это требование распространяется на лиц, занимающих государственные должности, должности государственной и муниципальной службы, а также должности в государственных корпорациях, публично-правовых компаниях и других организациях, создаваемых Российской Федерацией. Законодатель стремится исключить возможность использования служебного положения в личных целях, обеспечивая защиту интересов государства и общества [1, с. 87].

Таким образом, разработка научно обоснованных моделей профилактики, учитывающих двойственную природу таких компаний, представляет значительную теоретическую и социально-политическую важность.

Дифференциация правового регулирования противодействия коррупции для организаций различных форм собственности

В Российской Федерации, как части романо-германской правовой семьи, нормативно-правовые акты, принимаемые компетентными органами государства в установленном порядке, формируют основу законодательства, которая может включать в себя как общие положения, так и специальные. Распространение действия специальной нормы на конкретную организацию зависит, во-первых, от того, в какие отношения вступает организация и ее участники, во-вторых – какая у организации организационно-правовая форма.

Региональные и муниципальные предприятия и учреждения не охватываются статьями 349.1 и 349.2 Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ). Эти статьи регулируют особенности труда работников государственных корпораций, публично-правовых компаний, государственных компаний, а также работников государственных внебюджетных фондов, иных организаций, созданных Российской Федерацией на основании федеральных законов, и организаций, создаваемых для выполнения задач, поставленных перед федеральными государственными органами.

Основная проблема, с которыми сталкиваются организации, не подпадающие под действие статей 349.1 и 349.2 ТК РФ, заключается в том, что, несмотря на рекомендательный характер положений пункта 2 статьи 13.3 Закона 273-ФЗ, суды фактически трактуют эти нормы как обязательные не только для компаний с государственным участием, но и для частных организаций, поддерживая требования прокуроров и возлагая на организации обязанность разработать и принять все меры, указанные в ст. 13.3 Закона 273-ФЗ.

Сложившаяся прокурорская и судебная практика, зачастую не учитывает уровень коррупционных рисков в тех или иных организациях, возможность и целесообразность самостоятельного выбора компаниями антикоррупционных стратегий в зависимости от различных факторов (отраслевой принадлежности, масштаба деятельности, степени аффилированности с государством и т. д.). В итоге на организации оказывается серьезная нагрузка в связи с понуждением принять «избыточные», несоразмерные характеру их деятельности меры. В свою очередь такая практика привела к проблеме так называемого «бумажного комплаенса», суть которого в создании локальных актов организацией, в первую очередь, с целью избежать негативной реакции контрольно-надзорных органов, а не получить надежный и эффективный инструмент выявления коррупционных рисков и минимизации их негативных последствий.

Такой подход не направлен на рационализацию затрат и выгод всех участников правоприменительного процесса; не ориентирует компании с государственным участием (а равно иные организации) на мотивированное соблюдение регулятивных требований, и в конечном итоге не соответствует идеям «качественного правоприменения», предполагающим, в частности, «анализ тех сфер, где нарушения будут наиболее серьезными, и, следовательно, можно получить наибольшую выгоду от мониторинга и инспекций» [4, с. 19].

Способы предупреждения корпоративного конфликта в компаниях с государственным участием

В качестве одной из наиболее действенных предупредительных мер, применяемых для разрешения споров в хозяйственных обществах, следует рассмотреть опцион на заключение договора, регламентированный статьей 429.2 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ). Данный правовой инструмент предоставляет контрагентам возможность определения условий будущих сделок, создавая гибкий механизм регулирования возникающих правоотношений. Особую практическую значимость в корпоративной сфере приобретает условие, при котором акцепт по такому опциону ставится в зависимость от наступления

определенного обстоятельства, включая одностороннее волеизъявление. Эта конструкция часто включается в содержание корпоративных договоров, выполняя функцию предварительного способа защиты интересов.

Типичным примером конфликтной ситуации, для предупреждения которой используется опцион, является так называемый deadlock – правовой и управленческий тупик, возникающий в обществах с равным распределением долей капитала (50/50). Судебная практика подтверждает, что непринятие решений общего собрания при таких обстоятельствах может быть оспорено, как это имело место в деле, где решение было признано недействительным из-за отсутствия надлежащего уведомления и участия в голосовании владельца половины доли [1]. Таким образом, риски, связанные с отказом от применения опциона как предупредительного механизма, проистекают из фундаментальных противоречий между участниками относительно стратегии развития бизнеса и не сводятся лишь к классическому конфликту интересов, понимаемому как влияние личной заинтересованности на объективное исполнение полномочий.

Способы предупреждения конфликта интересов в компаниях с государственным участием

Наиболее эффективная превентивная мера при разрешении конфликта интересов – это заверения об обстоятельствах (статья 431.2 ГК РФ), которые играют важную роль в обеспечении прозрачности корпоративных отношений. Компании с государственным участием, а равно юридические лица с другими организационно-правовыми формами, имеют возможность требовать от контрагентов получений различного рода гарантий об отсутствии конфликта интересов у контрагента [2]. Например, заверения о том, что контрагент не является аффилированным лицом с членами органов управления компании.

Как справедливо отмечает В.И. Михайлов [2, с. 28], наряду с инструментами правового регулирования существенное значение для предупреждения и разрешения коллизий интересов имеет этический компонент. Ученый обосновывает позицию, в соответствии с которой конфликт интересов может быть рассмотрен через призму юридической конструкции крайней необходимости. Сущность данной конструкции заключается в возникновении коллизии между двумя охраняемыми законом благами, при которой предотвращение ущерба одному, более значимому из них, оказывается возможным исключительно за счет причинения вреда другому, менее значимому интересу.

Анализ практики функционирования компаний с государственным участием выявил существенный системный недостаток, заключающийся в фрагментарности и поверхностном внедрении институтов внутреннего контроля за конфликтами интересов. Основная трудность состоит не в отсутствии формальных правил, а в их оторванности от операционной деятельности организации.

Правила, не интегрированные в отраслевые особенности и конкретные бизнес-процессы компании, например, в специфику проведения госзакупок, осуществления инвестиционных проектов или взаимодействия с дочерними обществами, воспринимаются персоналом и менеджментом как бюрократическая формальность. Это приводит к созданию параллельной реальности, где формальное соблюдение процедур (например, заполнение деклараций) существует обособленно от фактических механизмов одобрения сделок и назначения контрагентов, что в значительной степени нивелирует превентивную функцию всей системы комплаенса и создает риски для реализации государственных интересов как собственника.

Проведенный анализ демонстрирует также и наличие устойчивой корреляции между результативностью превентивных мер и степенью органической интеграции комплаенс-контроля в фундаментальные механизмы корпоративного управления. Деятельность специализированного подразделения, будучи организационно или функционально обособленной, демонстрирует низкую эффективность при отсутствии системной и публично декларируемой поддержки со стороны высших органов управления акционерного общества – совета директоров и коллегиального исполнительного органа. Ключевым сдерживающим фактором выступает отсутствие формальной интеграции критериев соблюдения комплаенс-требований и этических стандартов в систему

регулярной оценки эффективности (KPI) и материального стимулирования руководителей основных бизнес-направлений и функциональных подразделений. Необходимо также внедрение цифровых образовательных технологий, формирующих антикоррупционную культуру [3, с. 147].

Выводы

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд выводов. Установлено, что специфика профилактики корпоративного конфликта и конфликта интересов в компаниях с государственным участием определяется необходимостью постоянного балансирования между гибкостью, требуемой для коммерческой деятельности, и жесткими стандартами подотчетности, предъявляемыми к распоряжению публичной собственностью.

Выявлена ключевая проблема фрагментарности и формального подхода при внедрении внутренних систем комплаенса. Зачастую соответствующие политики и кодексы этики носят заимствованный, шаблонный характер и не учитывают отраслевую специфику и реальные бизнес-процессы конкретной компании. Это приводит к разрыву между формальными процедурами и практикой принятия решений. Кроме того, обнаружена корреляция между эффективностью профилактики и степенью интеграции комплаенс-контроля в общую систему корпоративного управления. Изолированная деятельность уполномоченного подразделения по предотвращению конфликта интересов без поддержки со стороны высших органов управления компании и без включения соответствующих критериев в систему мотивации руководителей демонстрирует низкую результативность.

Таким образом, совершенствование профилактики конфликта интересов и корпоративного конфликта требует перехода от универсальных предписаний к построению риск-ориентированных внутренних систем. Такие системы должны включать непрерывный мониторинг не только персональных интересов, но и всей цепочки заключаемых сделок, особенно с контрагентами, находящимися в зоне потенциального риска. Обязательным элементом становится внедрение превентивного этического консультирования и создание защищенных каналов для информирования о нарушениях. Наиболее перспективной признана модель, при которой глубину и сложность применяемых профилактических мер определяет уровень потенциального влияния компании на реализацию государственных задач и масштабы операций с бюджетными ресурсами.

ПРИМЕЧАНИЯ

[1] Постановление ФАС Московского округа от 14.05.2013 по делу № А40-102694/11-139-585. – URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=AMS&n=181987#4bh6FDUwBBCa61BM1

[2] Приказ Госкорпорации Росатом от 05.07.2023 № 1/1248-П // Гражданский кодекс Российской Федерации. – URL: https://gkrfkod.ru/zakonodatelstvo/prikaz-goskorporatsii-rosatom-ot-05072023-n-11248-p/

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Каюшникова, Ю. Е. Запреты и ограничения на государственной службе: вопросы привлечения к ответственности / Ю. Е. Каюшникова, Т. А. Омельченко // Аграрное и земельное право. – 2022. – № 12 (216). – С. 87–90.

2. Михайлов, В. И. Конфликт интересов: вопросы этики и совершенствования законодательного оформления / В. И. Михайлов // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. – 2018. – № 3 (70). – С. 26–31.

3. Омельченко, Т. А. Отдельные аспекты разработки и применения программного комплекса оценки знаний государственных служащих по вопросам противодействия коррупции / Т. А. Омельченко, О. А. Астафурова, И. И. Кулагина // Юридическая наука. – 2022. – № 12. – С. 147–150.

4. Слеженков, В. В. От «умного регулирования» к «умному правоприменению»: что препятствует концептуальной трансформации? // Legal Concept = Правовая парадигма. – 2025. – Т. 24, № 2. – С. 17–22. – DOI: https://doi.org/10.15688/lc.jvolsu.2025.2.2

REFERENCES

1. Kayushnikova Yu.E., Omelchenko T.A Zaprety i ogranicheniya na gosudarstvennoy sluzhbe: voprosy privlecheniya i otvetstvennosti [Prohibitions and Restrictions in Public Service: Issues of Bringing to Justice]. *Agrarnoe i zemelnoe pravo* [Agrarian and Land Law], 2022, no. 12 (216), pp. 87-90.

2. Mikhaylov V. I. Konflikt interesov: voprosy etiki i sovershenstvovaniya zakonodatelnogo oformleniya [Conflict of Iinterests: Issues of Ethics and Improvement of Legislative Design]. *Zhurnal zarubezhnogo zakonodatelstva i sravnitelnogo pravovedeniya* [Journal of Foreign Legislation and Comparative Jurisprudence], 2018, no. 3 (70), pp. 26-31.

3. Omelchenko T.A., Astafurova O.A., Kulagina I.I. Otdelnye aspekty razrabotki i primeneniya programmnogo kompleksa otsenki znaniy gosudarstvennykh sluzhashhikh po voprosam protivodeystviya korruptsii [Selected Aspects of the Development and Application of a Software Package for Assessing the Knowledge of Civil Servants on Anti-Corruption Issues]. *Yuridicheskaya nauka* [Legal Science], 2022, no. 12, pp. 147-150.

4. Slezhenkov V.V. Ot «umnogo regulirovaniya» k «umnomu pravoprimeneniyu»: chto prepyatstvuet konceptualnoy transformacii? [From “Smart Regulation” to “Smart Law Enforcement”: What Prevents Conceptual Transformation?]. *Legal Concept = Pravovaya paradigma*, 2025, vol. 24, no. 2, pp. 17-22. DOI: https://doi.org/10.15688/lc.jvolsu.2025.2.2

Information About the Authors

Ada V. Golomanchuk, Candidate of Sciences (Jurisprudence), Associate Professor, Department of Theory of Law and State-Legal Disciplines, Volgograd Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Gagarina St, 8, 400005 Volgograd, Russian Federation, golomachuk-ev@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0003-0962-3901

Daniil D. Abezin, Postgraduate Student, Department of Constitutional and Municipal Law, Volgograd State University, Prosp. Universitetsky, 100, 400062 Volgograd, Russian Federation; Intern, Compliance Consulting Department 3, Joint Stock Company “ALFA-BANK”, Prosp. Andropova, 18, Bld. 3, 115432 Moscow, Russian Federation, daniil.abezin.02@mail.ru, https://orcid.org/0009-0003-5775-556X

Информация об авторах

Эйда Владимировна Голоманчук, кандидат юридических наук, доцент кафедры теории права и государственно-правовых дисциплин, Волгоградский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ул. им. Гагарина, 8 400005 г. Волгоград, Российская Федерация, golomachuk-ev@ranepa.ru, https://orcid.org/0000-0003-0962-3901

Даниил Денисович Абезин, аспирант кафедры конституционного и муниципального права, Волгоградский государственный университет, просп. Университетский, 100, 400062 г. Волгоград, Российская Федерация; стажер отдела комплаенс консультаций 3, Акционерное общество «АЛЬФА-БАНК», просп. Андропова, 18к3, 115432 г. Москва, Российская Федерация, daniil.abezin.02@mail.ru, https://orcid.org/0009-0003-5775-556X