

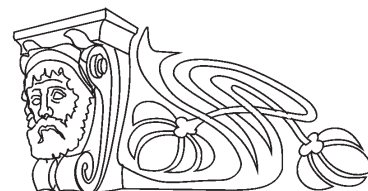


УДК 005.521

ВИДЫ И ФОРМЫ КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Л. Н. Леванова

кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента и маркетинга,
Саратовский государственный университет
E-mail: levanovaIn@mail.ru



Введение. Обсуждение содержания корпоративных конфликтов, их видов и путей разрешения является достаточно частым в научной литературе по корпоративному управлению в силу актуальности современных проблем корпоративного управления, его развития и совершенствования как в российских корпорациях, так и на международном уровне. Но до на-

стоящего времени в действующих нормах права определение корпоративного спора отсутствует. Зачастую дается определение корпоративного конфликта как любого разногласия или спора между органом общества и его акционером, которые возникли в связи с участием акционера в обществе, либо разногласия или спора между акционерами, если это затрагива-



ет интересы общества. **Теоретический анализ.** На основе анализа корпоративных конфликтов в российских корпорациях автор выявил их виды и формы проявления в России, выделил наиболее актуальные конфликты, проанализировал особенности взаимоотношений участников корпоративных отношений.

Результаты. Результатом выявленной автором классификации форм корпоративных конфликтов является предложение по совершенствованию путей их разрешения: законодательно ужесточать ответственность за нарушения законодательства в области корпоративного управления; повышать культуру субъектов корпоративных отношений; повышать результативность деятельности советов директоров акционерных компаний; подготавливать кадры управляющих и членов совета директоров акционерных компаний, применять процедуры медиации и акционерных соглашений.

Ключевые слова: корпоративные конфликты, корпоративные ценности, причины корпоративных конфликтов, корпоративные интересы стейкхолдеров, конфликты между акционерами.

Введение

Рассматривая корпоративное управление как систему отношений, складывающуюся в процессе формирования стратегий и их реализации на тактическом уровне между собственниками (акционерами) компании, руководителями высшего звена (директорами), менеджерами нижестоящих уровней, а также другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами), направленную на обеспечение устойчивого развития компании и максимально полное удовлетворение интересов всех заинтересованных лиц, можно уточнить содержание корпоративного конфликта.

Корпоративный конфликт – это противоречие, которое может возникнуть между взаимодействующими сторонами корпоративного управления, а именно: между собственниками (акционерами) компании, руководителями высшего звена (директорами), менеджерами нижестоящих уровней, а также другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами) на

протяжении развития корпоративных отношений в компании и при стремлении удовлетворения интересов данных сторон. Корпоративные ценности – власть и собственность, приносящие потоки денежных средств, составляют объекты корпоративных конфликтов.

Теоретический анализ

Исходя из разнообразия стейкхолдеров корпорации, можно выделить конфликты внешние и внутренние. К внешним можно отнести конфликты между корпорацией (акционерами, менеджерами) и внешними стейкхолдерами (поставщиками, потребителями, кредиторами, государством), а также конфликты в рамках враждебных поглощений и захватов как способа перераспределения пучков правомочий. Но необходимо заметить, что, по мнению многих руководителей корпораций, в большинстве отечественных компаний не воспринимают внешних участников как влиятельную силу. Поэтому в данном исследовании сосредоточим внимание на внутренних конфликтах, тем более что проблема поглощения требует отдельного изучения.

Корпоративные конфликты между акционерами и менеджерами

Заметим, что большинство топ-менеджеров и членов совета директоров 67 российских компаний (случайная выборка российских компаний из 10 регионов: 31 открытое и 36 закрытых акционерных обществ) не склонны признавать расхождение интересов между менеджерами и акционерами (табл. 1) [1, с. 36–37]. Это объясняется отсутствием значительных долей в капитале российских миноритарных акционеров и иностранных инвесторов, большой долей менеджеров, государства и российских мажоритарных собственников, сращиванием собственности и контроля в большинстве отечественных корпораций.

Таблица 1

Расхождение интересов между крупными собственниками и менеджерами

Ответы респондентов	ОАО		ЗАО		Итого
	Количество	%	Количество	%	
Определенно существует	1	3	2	6	3
Скорее существует	4	13	1	3	5
Скорее не существует	12	39	12	33	24
Безусловно не существует	13	42	17	47	30
Затрудняюсь ответить	1	3	4	11	5
Итого	31	100	36	100	67

Но несмотря на это, в компаниях, где отделение собственности и контроля уже произошло и менеджеры являются наемными служащими, корпоративные конфликты имеют место быть.

Причем как в классическом варианте, в соответствии с теорией агентских издержек, так и в других формах, имеющих национальную специфику. Конфликты, относящиеся к теории



агентских издержек, имеют форму «организационной слабину», в соответствии с которой менеджеры выполняют свои обязанности не в полную силу, стараясь сохранить должность, не предпринимают рискованных проектов, способных увеличить капитализацию компании и благосостояние акционеров.

Также конфликты между менеджерами и акционерами могут быть в форме противоречия между краткосрочными целями капитализации и долгосрочным инвестиционным развитием или в форме различных точек зрения на стратегии развития бизнеса. Склонность миноритарных акционеров к продаже акций при снижении доходности корпорации приводит к отказу менеджеров от осуществления долгосрочных инвестиционных проектов, способных на некоторый промежуток времени снизить рыночную стоимость акций корпорации, что явно противоречит интересам крупных акционеров.

Так, в компании «Асент трэвел», специализирующейся на турах в европейские страны и горнолыжном туризме, правилом основателей компании было «Продавать профессионалам должен специалист высокого класса». И они со временем сделали из 15 ключевых сотрудников настоящих «звезд», каждый из которых специализировался на продаже туров только в одну страну. Однако в 2010 г. акционеры решили реструктурировать бизнес и ликвидировали разделение по странам, обязав около 30 сотрудников продавать туры по всем направлениям. Резкие изменения генеральный директор Игорь Козлов воспринял очень настороженно и боялся, что «звезды» будут увольняться, не желая быть «многостаночниками». Его опасения акционеры не услышали и были категоричны. Менеджер оказался между двух огней: спорил и с акционерами, и с сотрудниками и испытывал внутренний конфликт между чувством и долгом, понимая, что как гендиректор он обязан проводить в коллективе «политику партии». Это оказалось самым серьезным внутренним противоречием, которое он испытал за всю свою карьеру. Признавая необходимость изменений, он считал, что вводить их нужно постепенно, финансово мотивируя людей. Конфликт благодаря менеджеру разрешился, но стоило это увольнения нескольких ценных сотрудников [2].

Заметим, что данное противоречие породило не только межгрупповой конфликт, но и внутренний конфликт менеджера. Зачастую генеральный директор начинает воспринимать бизнес как свой собственный, забывая о том, что является всего лишь наемным топ-менеджером, обязанным реализовывать идеи и предписания акционеров. Но, с другой стороны, абсолютное согласие с акционерами способно породить другой конфликт – между

менеджером и сотрудниками. Здесь можно согласиться с метафорой: акционеры – существа, которые живут в воде, сотрудники – на суше. А гендиректор – это человек-амфибия, который может жить сразу в обеих стихиях [3]. Следовательно, талант мудрого менеджера заключается не в порождении корпоративных конфликтов, а в умении их быстро сглаживать и разрешать.

Другой формой конфликта между менеджерами и собственниками является элементарное воровство активов. Опасные мошенники – топ-менеджеры и генеральный директор – могут отнять у собственника весь бизнес. Например, топ-менеджмент компании «Макромир» (крупнейшего владельца торговой недвижимости в Санкт-Петербурге) во главе с генеральным директором Игорем Шабловским «увел» у ее собственника Андрея Рогачева 180 млн долл. Нанятые собственником аудиторы выяснили, что большинство принадлежавших «Макромиру» земельных участков были проданы фирмам, аффилированным с топ-менеджерами, после чего Рогачев уволил всех директоров [4, с. 63]. Коварные менеджеры используют также и метод создания искусственной задолженности. Например, директор заблаговременно подписывает договор продажи продукции «дружественному» клиенту с огромными штрафными санкциями и без предоплаты. Затем он намеренно не исполняет его. Договор несколько лет дожидается своего часа, за это время набегают гигантская неустойка. После этого «пострадавшему» клиенту остается только достать договор из сейфа и предъявить к оплате.

Так, по оценкам компании KPMG, за год российские мошенники успевают в среднем своровать в пять раз больше в отличие от зарубежных коллег – 12,8 млн долл. против общемирового показателя 2,4 млн долл. И главными расхитителями являются высшие руководители, на которых приходится 60% всех материальных потерь, за ними следуют менеджеры среднего звена 26% [4, с. 58].

Конфликты между крупными акционерами

Несмотря на невысокий процент мнений о присутствии данных конфликтов в отечественных корпорациях (табл. 2) [1, с. 39], в 2012 г. в России произошло 230 публичных конфликтов, в которых борьба шла вокруг активов общей стоимостью около 6 млрд долл. Наиболее громкими примерами конфликтов между крупными акционерами в последние годы являются столкновения интересов «Альфа-Групп» и норвежского «Теленора» в «ВымпелКоме», «Интерроса» и «Русала» в «Норильском никеле». В этот перечень можно также добавить недавний конфликт между акционерами «Банка Москвы».



Таблица 2

Расхождение интересов между крупными акционерами

Ответы респондентов	ОАО		ЗАО		Итого
	Количество	%	Количество	%	Количество
Определенно существует	0	0	0	0	0
Скорее существует	5	16	2	6	7
Скорее не существует	14	45	10	27	24
Безусловно не существует	11	36	19	53	30
Затрудняюсь ответить	1	3	5	14	6
Итого	31	100	36	100	67

Основными причинами данных конфликтов являются высокая ценность единоличного контроля вкупе с личными амбициями основных акционеров, неравный доступ к управлению компанией при примерном равенстве долей основных собственников, разные взгляды на стратегию/планы долгосрочного развития компании, различие долгосрочных интересов сторон, занятие гендиректором одной из сторон акционеров, а также разные стили управления основных акционеров.

Так, в январе 2010 г. между акционерами ОАО «Артинский завод» Свердловской области (единственный в РФ производитель сельскохозяйственных кос) разгорелся конфликт. Мажоритарий «Исеть-фонд» обвинил гендиректора завода и по совместительству бенефициара 37%-ного пакета акций Анатолия Трапезникова в попытке установления единоличного контроля над предприятием и вывода активов. Полгода «Исеть-фонд» пытался снять Трапезникова с должности, но тот заручился решением суда о запрете собраний акционеров. Отчаявшийся мажоритарий предложил директору купить контрольный пакет, но Трапезников отказался. Так, Трапезников обратился в суд с иском о взыскании с предприятия 33,8 млн руб. по векселям, которые завод выдал 10 лет назад компании «Акционеры Артинского завода» (подконтрольной директору). Это означает банкротство завода под управлением «кредитора». Выпуск векселей как крупная сделка должен получить одобрение совета директоров, но Трапезников намеренно датировал векселя старыми датами, когда такого одобрения не требовалось.

Но самым печальным в этих конфликтах является то, что в них, не желая этого, начинают участвовать и менеджеры. Именно в такой ситуации оказалась генеральный директор компании «Немирофф водка Рус» Елена Кузьмичева. В 2006 г., когда Е. Кузьмичева была финансовым директором, президент и председатель совета директоров А. Глусь поддерживал ее рост и развитие. Но в разгар акционерного конфликта их пути разошлись. Владельцы «Nemiroff» Яков

Грибов и его сестра Белла Финкельштейн (по 20% акций у каждого), Анатолий и Виктор Кипиши (по 17,48%), а также Александр Глусь (25% плюс две акции) не смогли договориться между собой о стоимости компании и продать ее в конце 2010 г. владельцу «Русского стандарта». Акционеры рассорились и развязали войну за контроль над российскими и украинскими активами холдинга.

В июле 2011 г. Грибов и Кипиши сместили с должности прежнего гендиректора ТД «Немирофф», а Кузьмичеву назначили исполнять обязанности руководителя. Работать ей в условиях акционерного конфликта было непросто: различные мнения акционеров, Глусь блокировал предложения остальных акционеров, препятствовал поставкам продукции, привел компанию к штрафам, использовал моральное давление. В результате Е. Кузьмичева открыто выступила против Глуся, а в 2011 г. другие акционеры назначили ее на должность гендиректора [5].

Как ни парадоксально звучит, акционеры, движимые самолюбием и бесполезными амбициями, часто делают все, чтобы полностью уничтожить компанию. И в этих случаях менеджерам приходится или увольняться, или занимать чью-то сторону, считая ее сильнейшей. Конечно, такие ситуации закаляют менеджеров, делая их антикризисными управляющими, но психологический надлом остается. И, по словам А. Савкина, «бизнес – это та же жизнь, а человек должен быть счастлив везде» [6]. А акционерам необходимо научиться слушать и слышать друг друга, даже в такой своеобразной стране, как Россия.

Поэтому желательно в таких корпоративных конфликтах прибегать к медиации как способу их разрешения. Медиация – это переговоры с участием третьей, нейтральной стороны, которая является заинтересованной лишь в том, чтобы спор был разрешен максимально выгодно для всех конфликтующих сторон. Медиация приводит к тому, чтобы связанные между собой правами и обязанностями акционеров конфликтующие стороны прекратили войну, до-



говорившись между собой о принципах мирного сосуществования. Ее преимуществом перед судебными разбирательствами, внимание которых всегда обращено в прошлое, является то, что в правильно и профессионально проведенном процессе медиации стороны получают возможность выстроить свои будущие отношения и сделать это так, чтобы выгода от достигнутого ими соглашения была обоюдной. В процессе переговоров выход из конфликтной ситуации предлагается самими конфликтующими сторонами, и выработанное решение становится основой их отношений и будет исполняться ими добровольно [7, с. 38].

Корпоративные конфликты между мажоритарными и миноритарными акционерами

Данный вид конфликта, на наш взгляд, является наиболее распространенным в большинстве российских корпораций в силу концентрированной структуры собственности, сложившейся в эпоху ее трансформации. Исходя из данных табл. 3 [1, с. 39], только в 41% по выборке открытых акционерных обществ и в 9% закрытых акционерных обществ учитываются интересы миноритарных акционеров, что противоречит не только рекомендациям Кодекса корпоративного поведения, но и элементарной бизнес-этике.

Таблица 3

Учет в компании интересов миноритарных акционеров

Ответы респондентов	ОАО		ЗАО		Итого
	Количество	%	Количество	%	Количество
Безусловно учитывается	2	6	2	6	4
Скорее учитывается	11	35	1	3	12
Скорее не учитывается	7	23	12	33	19
Безусловно не учитывается	3	10	17	47	20
Затрудняюсь ответить	8	26	4	11	12
Итого	31	100	36	100	67

Интересы миноритарных акционеров страдают в результате занижения чистой прибыли, распределения прибыли посредством различных финансовых схем, отличных от выплаты дивидендов (недивидендные каналы), например посредством трансфертного ценообразования. В результате в распределении прибыли участвуют только мажоритарные акционеры.

Кроме финансовых инструментов используются неправомерные методы ограничения и нарушения прав миноритариев: размывание пакетов акций, вывод активов, ограничение присутствия на собрании акционеров, арест акций, принудительный выкуп акций по заниженной стоимости [8, с. 108]. Так, недавний конфликт в компании «Сильвинит» относительно слияния с «Уралкалием» поднимает вопрос о защите интересов миноритариев от оценки, навязанной контролирующим собственником. Хотя однозначно о несправедливых коэффициентах обмена обыкновенных акций говорить сложно, более чем 60%-ный дисконт, примененный к привилегированным акциям «Сильвинита» по отношению к обыкновенным, трудно назвать справедливым. Предложенные коэффициенты были фактически навязаны контролирующей группой, и миноритариям ничего не оставалось, как обратиться в суд. В конце февраля 2011 г. Арбитражный суд Пермского края приостановил сделку, наложив ряд обеспечительных мер. Однако в конце марта

и середине апреля обеспечительные меры были отменены.

Еще один пример конфликта вокруг оценки активов связан с дополнительной эмиссией акций «Ульяновскцемента» в 2008 г. Контролирующий акционер компании «Евроцемент» решил оплатить акции не денежными средствами, а активами. При этом их стоимость, определенная оценщиком, в сотни раз превышала стоимость тех же активов, установленную этим же оценщиком всего за полгода до решения о допэмиссии для сделки принудительного выкупа акций миноритарных акционеров «Евроцемента». В конце концов миноритарии, голосовавшие против сделки, перевели средства за акции в количестве, достаточном для того, чтобы у них после допэмиссии осталось около 7%. Сам «Евроцемент» акции не оплатил, и допэмиссия не состоялась.

Одной из распространенных форм корпоративного конфликта между мажоритарными и миноритарными акционерами является отсутствие своевременного обеспечения корпоративной информацией последних. Недостаточный уровень прозрачности, избирательный характер раскрываемой корпоративной информации, к сожалению, является нормой в российских корпорациях. Так, при относительно высоком общем уровне развития практики раскрытия информации, в том числе через корпоративные интернет-сайты, компании недостаточно активно



используют последние для размещения на них информации для акционеров при подготовке к проведению общих собраний акционеров. Доля компаний, разместивших материалы к общему собранию акционеров на своем интернет-сайте, в 2011 г. в целом по выборке 150 компаний составила 39% (38% в 2010 г.), среди листинговых компаний – 58% (62%), среди госкомпаний – 25% (29%) [9, с. 54].

И как следствие нарушения прав миноритарных акционеров можно выделить еще одну форму конфликта – гринмейл, целью которого является шантаж руководства корпорации, представляющего интересы мажоритарного акционера (акционеров). Гринмейл (greenmail) – это предложение пакета акций фирме-эмитенту, менеджменту или текущему владельцу фирмы-эмитента по цене, значительно превышающей рыночный курс; при этом лицо, продающее пакет акций (гринмейлер), угрожает в случае отказа от сделки провести враждебное поглощение либо создать сложности в функционировании фирмы-эмитента. Гринмейлом без цели захвата бизнеса занимаются миноритарные акционеры, вынужденные таким образом защищать свои права, так как руководство компании, чьи акции не обращаются на фондовых рынках, стремится всячески ограничить их участие в управлении акционерным обществом.

Таким образом, серьезность данного конфликта основана не на его абсолютной значимости, а на отсутствии равноценных конфликтов в системе российского корпоративного управления. И можно согласиться с тем, что в России имеет место объективное по своим экономическим основам тяготение к континентальной европейской модели корпоративного управления. Первичный конфликт в терминах «принципал-агент» в европейском законодательстве о компаниях – это конфликт не между акционерами и менеджерами, характерный для корпоративного управления США, который отчасти разрешает совет директоров, а между мажоритарными и миноритарными акционерами. В инсайдерской модели собственности, характерной для Европы (акционерные владения сконцентрированы в руках семей других компаний или универсальных банков), деятельность советов директоров формальна, а права миноритариев защищает европейское законодательство.

Результаты

В результате ряд авторов сомневается, следует ли законодательно в России усиливать роль совета директоров в разрешении корпоративных конфликтов в ситуации, когда контролирующей акционер (группа), высшие менеджеры и совет директоров чаще всего тождественны по персоналиям и своим интересам. На наш взгляд, не-

сомненно стоит, так как в российских условиях слабых внешних механизмов корпоративного управления и судебной системы единственным органом, способным разрешить корпоративные конфликты и выработать эффективную стратегию, является совет директоров с преобладанием представителей миноритарных акционеров и реальных независимых директоров в его составе. Их активная позиция может оказать дисциплинирующее воздействие на мажоритарных акционеров и менеджеров корпорации.

Также одним из способов разрешения такого вида конфликта является институт акционерных соглашений (shareholder's agreements), давно и активно использующийся в зарубежных странах. Акционерные соглашения позволяют использовать договорные механизмы для согласования воли по наиболее важным вопросам деятельности корпорации, что дает возможность акционерам осуществлять свои права. 10 июня 2009 г. вступил в силу Федеральный закон от 3 июня 2009 г. № 115-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “Об акционерных обществах” и статью 30 Федерального закона “О рынке ценных бумаг”», который легитимировал возможность заключения акционерных соглашений, в результате чего появился механизм, позволяющий детальным образом регулировать и разрешать корпоративные конфликты. Акционерным соглашением могут быть предусмотрены, помимо обязанности его сторон голосовать определенным образом на общем собрании акционеров и согласования варианта голосования с другими акционерами, также условия о порядке приобретения или отчуждения акций по заранее определенной цене и (или) при наступлении определенных обстоятельств воздерживаться от отчуждения акций до наступления определенных обстоятельств, а также осуществлять согласованно иные действия, связанные с управлением обществом, с его деятельностью, реорганизацией и ликвидацией.

Таким образом, можно заключить, что для предотвращения корпоративных конфликтов необходимо законодательно ужесточить ответственность за нарушения законодательства в области корпоративного управления; повышать культуру субъектов корпоративных отношений; повышать результативность деятельности советов директоров акционерных компаний; подготавливать кадры управляющих и членов совета директоров акционерных компаний, применять процедуры медиации и акционерных соглашений.

Список литературы

1. Березинец И. В., Ильина Ю. Б. Изменение организационно-правовой формы российских компаний : взаимосвязь с финансовыми результатами деятельности // Вестн. СПбГУ. 2008. Сер. 8. Вып. 1. С. 31–41.



2. Гордиенко Ю. Третья голова // Секрет фирмы. 2012. № 3. С. 82–84.
3. Савкин А. Послесловие А. Савкина // Там же. 2012. № 3. С. 85.
4. Петрова Ю. Марш воров // Там же. 2011. № 6. С. 63.
5. Мамедова Д. Боевой рубеж // Там же. 2013. № 2. С. 104–106.
6. Савкин А. Послесловие // Там же. 2013. № 2. С. 107.
7. Осиновский А. Д., Осутин С. В. Медиация и корпоративные конфликты // Акционерное общество : вопросы корпоративного управления. 2012. № 2. С. 36–41.
8. Крамин Т. В., Крамин М. В., Петрова Е. А. Выявление и учет особенностей и современных тенденций развития корпоративного управления в России // Актуальные проблемы экономики и права. 2011. № 3. С. 107–111.
9. Никитчанова Е. В., Гуляев К. А., Лихачева Н. Г. Тенденции развития практики корпоративного управления российских компаний (по результатам исследования института директоров) // Акционерное общество : вопросы корпоративного управления. 2013. № 1. С. 50–54.

Types and Forms of the Corporate Conflicts in Modern Organizations

L. N. Levanova

Candidate of Science, Associate Professor,
Department of Management and Marketing,
Saratov State University,
83, Astrakhanskaya str., Saratov, 410012 Russia
E-mail: levanovaln@mail.ru

Introduction. There are lots of discussions about corporate conflicts, their types and resolving in corporate governance literature nowadays because modern problems of corporate management, its development and evolution are very actual not only for Russian organizations. But till this time there is not definition of «corporate dispute» in any legal documents. «Any controversy or dispute between a company and its shareholder that has arisen in connection with the shareholder's participation in the company as well as any controversy or dispute that has arisen between the company's shareholders, which jeopardizes corporate interests, is a corporate conflict, since it affects or may affect relationships within the company» – this definition is used usually. **Theoretical analysis.** Based on the analysis of corporate conflicts in Russian corporations, the author revealed their types and forms of manifestation in Russia, highlighted the most pressing conflicts, analyzed the features of relations between participants of corporate relations. **Results.** The results revealed the author of classifying forms of corporate conflicts is to propose ways to improve their authorization: the law toughening responsibility for violations of the law in the area of corporate governance, improve the culture of subjects of corporate relations, improve the effectiveness of boards of directors of joint stock companies, to prepare personnel managers and members of the board of directors of joint-stock companies use mediation and shareholder agreements.

Key words: corporate conflicts, corporate values, causes of corporate conflicts, corporate stakeholders interests, conflicts between shareholders.

References

1. Berezinec I. V., Il'ina Ju. B. Izmenenie organizacionno-pravovoj formy rossijskih kompanij: vzaimosvjaz' s finansovymi rezul'tatami dejatel'nosti [The change of the legal form of Russian companies: the relationship with financial performance]. *Vestnik SPbGU* [Bulletin of St. Petersburg State University], 2008, ser. 8, iss. 1, pp. 31–41.
2. Gordienko Ju. Tret'ja golova [Third head]. *Sekret firmy* [The secret of the firm], 2012, no. 3, pp. 82–84.
3. Savkin A. Posleslovie A. Savkina [Afterword A. Savkina]. *Sekret firmy* [The secret of the firm], 2012, no. 3, p. 85.
4. Petrova Ju. Marsh vorov [Marsh thieves]. *Sekret firmy* [The secret of the firm], 2011, no. 6, p. 63.
5. Mamedova D. Boevoj rubezh [Battle abroad]. *Sekret firmy* [The secret of the firm], 2013, no. 2, pp. 104–106.
6. Savkin A. Posleslovie [Afterword]. *Sekret firmy* [The secret of the firm], 2013, no. 2, p. 107.
7. Osinovskij A. D., Osutin S. V. Mediacija i korporativnye konflikty [Mediation and corporate conflicts]. *Akcionernoe obshhestvo: voprosy korporativnogo upravlenija* [The Company: Corporate governance questions], 2012, no. 2, pp. 36–41.
8. Kramin T. V., Kramin M. V., Petrova E. A. Vyjavlenie i uchet osobennostej i sovremennyh tendencij razvitija korporativnogo upravlenija v Rossii [Identifying and accounting features and modern trends korporativnogo governance in Russia]. *Aktual'nye problemy jekonomiki i prava* [Actual Problems of Economics and Law], 2011, no. 3, pp. 107–111.
9. Nikitchanova E. V., Guljaev K. A., Lihacheva N. G. Tendencii razvitija praktiki korporativnogo upravlenija rossijskih kompanij (po rezul'tatam issledovanija instituta direktorov) [Trends in the development of corporate governance in Russian companies (according to the research institute of directors)]. *Akcionernoe obshhestvo: voprosy korporativnogo upravlenija* [Company: corporate governance questions], 2013, no. 1, pp. 50–54.