

УДК 347.72

DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.2.9>

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ ЯК ПРИЧИНА ВИНИКНЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТІВ

Христолюбова А.О.,
магістр, кафедра господарського і адміністративного права,
Донецький національний університет
e-mail: angelinassdklik@gmail.com

Христолюбова А.О. Конфлікт інтересів як причина виникнення корпоративних конфліктів.

У цій роботі досліджено одну з ключових проблем корпоративного управління – конфлікт інтересів, що на сьогодні є не лише поширеним, але й складним явищем у діяльності сучасних компаній. Значна увага приділена розумінню його природи, причин виникнення та наслідків для функціонування підприємств. Конфлікти інтересів, зазвичай, виникають у ситуаціях, коли особисті або групові інтереси окремих учасників управлінського процесу вступають у суперечність із цілями компанії, що своєю чергою негативно впливає на якість ухвалення рішень, внутрішню атмосферу й загальний імідж організації.

Зроблено спробу проаналізувати, яким чином відсутність належних механізмів контролю та недосконалість внутрішньої політики компаній сприяють загостренню цієї проблеми. Підкреслюється, що вчасне виявлення та адекватне реагування на конфлікти інтересів є важливою умовою забезпечення прозорості, підзвітності та довіри до управлінських структур. Це особливо актуально у контексті сучасних викликів, які постають перед бізнесом в умовах глобальної конкуренції та зростання соціальної відповідальності.

У роботі також наведено порівняння різних підходів до трактування поняття конфлікту інтересів у науковій літературі, зокрема вивчено нормативно-правові аспекти регулювання цієї проблеми як на національному рівні, так і в межах міжнародних практик. Розглянуто роль корпоративної етики, внутрішніх політик доброчесності та наглядових органів у формуванні ефективної системи запобігання конфліктним ситуаціям. Особливе місце відведено питанням прозорості процедур прийняття рішень, участі незалежних членів ради директорів та створенню механізмів внутрішнього аудиту.

Крім того, проаналізовано можливості впровадження корпоративних договорів, як одного з інструментів зниження ризиків конфліктів між власниками та управлінцями. Зазначається, що формування зрілої корпоративної культури, яка базується на принципах відкритості, підзвітності та рівності сторін, може стати важливим чинником підвищення стійкості компаній до внутрішніх викликів. Підсумовуючи, автор наголошує на потребі системного та багатовекторного підходу до управління конфліктами інтересів, що включає як правове регулювання, так і практичні етичні інструменти.

Ключові слова: конфлікт інтересів, корпоративне управління, нормативне регулювання, корпоративна етика, механізми врегулювання, ефективність компаній.

Khrystoliubova A.O. Conflicts of interest in corporate governance.

This paper examines one of the key problems of corporate governance – conflict of interest, which is not only widespread but also a complex phenomenon in the activities of modern companies today. Considerable attention is paid to understanding its nature, causes of occurrence and consequences for the functioning of enterprises. Conflicts of interest usually arise in situations when the personal or group interests of individual participants in the management process conflict with the goals of the company, which in turn negatively affects the quality of decision-making, the internal atmosphere and the overall image of the organization.

An attempt is made to analyze how the lack of proper control mechanisms and the imperfection of internal policies of companies contribute to the exacerbation of this problem. It is emphasized that

timely detection and adequate response to conflicts of interest are an important condition for ensuring transparency, accountability and trust in management structures. This is especially relevant in the context of modern challenges facing business in the context of global competition and growing social responsibility.

The paper also compares different approaches to interpreting the concept of conflict of interest in the scientific literature, in particular, it studies the regulatory and legal aspects of regulating this problem both at the national level and within international practices. The role of corporate ethics, internal integrity policies and supervisory bodies in forming an effective system for preventing conflict situations is considered. A special place is given to the issues of transparency of decision-making procedures, participation of independent members of the board of directors and creation of internal audit mechanisms.

In addition, the possibilities of implementing corporate agreements as one of the tools for reducing the risks of conflicts between owners and managers are analyzed. It is noted that the formation of a mature corporate culture, based on the principles of openness, accountability and equality of the parties, can be an important factor in increasing the resilience of companies to internal challenges. In conclusion, the author emphasizes the need for a systemic and multi-vector approach to managing conflicts of interest, which includes both legal regulation and practical ethical tools..

Key words: conflict of interest, corporate governance, regulatory regulation, corporate ethics, digitalization, mechanisms for resolution, company efficiency.

Постановка проблеми. Конфлікти інтересів у корпоративному управлінні є однією з ключових проблем сучасного бізнес-середовища. Вони виникають унаслідок розбіжностей між інтересами різних учасників корпоративних відносин, зокрема, акціонерів, менеджменту, ради директорів та інших стейкхолдерів. Такі конфлікти можуть призводити до неефективного управління, фінансових втрат та порушення прав учасників корпоративних відносин.

Конфлікт інтересів відіграє ключову роль у виникненні корпоративних конфліктів, виступаючи не лише їхнім каталізатором, а й фундаментальною причиною. У сучасних правових системах його врегулювання є важливим елементом механізмів стримування та протидії, що сприяє прозорості та відповідальності в управлінні компаніями. Особливо це помітно в європейській практиці, де законодавчі норми щодо запобігання конфліктам інтересів є жорсткими, а їх недотримання може призвести до серйозних юридичних та репутаційних наслідків для порушників.

Попри значну увагу до питань вирішення корпоративних конфліктів, основним завданням має стати розробка ефективних механізмів їхнього попередження. Запобігання конфліктам інтересів на ранніх етапах здатне суттєво знизити ризики корпоративних спорів, забезпечуючи стабільність та ефективність управління компаніями. Для цього необхідне комплексне дослідження природи конфлікту інтересів, чітке визначення його понять, класифікація основних видів і розробка дієвих методів регулювання.

Важливим аспектом є також аналіз міжнародного досвіду та правових підходів до врегулювання конфліктів інтересів. Впровадження найкращих світових практик у корпоративне управління сприятиме не лише зменшенню внутрішніх конфліктів, а й підвищенню інвестиційної привабливості компаній.

Метою цієї статті є дослідження конфлікту інтересів як першопричини корпоративних конфліктів, визначення його механізмів запобігання корпоративним конфліктам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цій проблематиці присвячена монографія Ю.М. Жорнокуя «Корпоративні конфлікти в акціонерних товариствах: цивільно-правовий аспект» [1]. Наукову цінність для розробки проблематики корпоративних конфліктів представляють праці таких авторів як О.В. Гарагонич [2], Л.М. Дорошенко [3], [4], І.В. Спасибо-Фатеева [5], Т.Б. Штим [6] та інших. Проте у зв'язку з набранням чинності законами про ТОВ та ТДВ, про АТ, з істотною модернізацією корпоративного законодавства, що не принесло очікуваної визначеності у вирішенні питань розв'язання корпоративних конфліктів, відсутністю єдиної правозастосовної практики, а також з урахуванням недостатньої наукової розробки порушеної проблематики є підстави стверджувати про об'єктивну необхідність дослідження питань корпоративних дедлоків [7, с. 16].

Виклад основного матеріалу. Вбачається, корпоративні конфлікти виникають через наявність певних передумов, які слугують відправною точкою для їхнього розвитку. Однією з ключових таких передумов є конфлікт інтересів, оскільки саме його існування створює можливість для виникнення корпоративних спорів.

Корпоративні конфлікти виникають як наслідок фундаментальних характеристик корпоративної структури, зокрема відокремлення права власності від оперативного управління компанією. Це означає, що власники підприємства не здійснюють безпосереднього контролю над його діяльністю та можуть оцінювати його стан лише на основі інформації, наданої менеджментом, а також за показниками виплачених дивідендів і динамікою ринкової вартості акцій.

У зв'язку з різним правовим становищем їх учасників, між ними можуть виникати конфліктні ситуації, що іноді переростають у корпоративні конфлікти. Вони зумовлюються, по-перше, різною спрямованістю інтересів як акціонерів (у т. ч. й між собою), так і товариства в цілому; по-друге, бажанням акціонерів збільшити обсяг своїх можливостей впливу на корпоративне управління; по-третє, порушенням суб'єктивних корпоративних прав та/або інтересів акціонерів [1, с. 13].

Розгляд питань щодо визначення правової природи корпоративного конфлікту інтересів безпосередньо пов'язаний зі з'ясуванням галузевої приналежності корпоративних відносин. Сучасний стан вчень про останні дозволяє виокремити дві позиції відносно їх правової природи – її розглядають як цивілістичну або як господарську. Крім того, аналізується проблематика щодо самотійності чи віднесення їх до однієї з уже відомих груп приватних відносин [1, с. 13].

В українському законодавстві наразі немає офіційного визначення поняття «корпоративний конфлікт», і воно залишається недостатньо розкритим у національній правовій доктрині. Проте загалом під корпоративними конфліктами розуміють спори, що виникають між юридичною особою корпоративного типу, її учасниками (акціонерами) та керівництвом. Останнім часом активну роль у таких конфліктах почали відігравати й бенефіціари компаній – особи, які мають визначальний вплив або контроль над діяльністю юридичної особи, зокрема через ланцюг володіння або управління.

Основою корпоративних конфліктів зазвичай є розбіжності між інтересами керівників компанії, її кінцевих бенефіціарів, акціонерів і управлінців, а також між мажоритарними та міноритарними акціонерами.

На жаль, у нормативно-правових актах, що регулюють діяльність акціонерних товариств, термін «конфлікт інтересів» зазвичай використовується у вузькому значенні або взагалі не отримує чіткого визначення. Більше того, у ключовому для акціонерних товариств законодавчому акті – Законі про АТ – цей термін навіть не згадується.

Інтереси, що виникають у сфері корпоративних відносин в акціонерів та АТ, у юридичній літературі називають корпоративними. При цьому корпоративні інтереси АТ відносять до загальних, а акціонерів до індивідуальних [8, с. 408].

Як вважає І.В. Спасибо-Фатєєва, інтерес акціонерів як власників акцій полягає в настільки ефективному управлінні капіталом, за якого він приносить би достатню кількість прибутку, від чого безпосередньо залежить не тільки одержання дивідендів за акціями, а й їх ринкова ціна, що є важливим для акціонера при реалізації ним свого повноваження щодо розпорядження акціями [9, с. 316].

У корпоративному середовищі конфлікт інтересів виникає, коли особи, відповідальні за прийняття рішень, керуються власними економічними чи управлінськими інтересами, що суперечать інтересам компанії, акціонерів або інших зацікавлених сторін. Зокрема, керівництво може ухвалювати рішення, спрямовані на отримання особистої вигоди, нехтуючи стратегічними цілями підприємства та правами міноритарних акціонерів. Це провокує суперечки між менеджментом і власниками бізнесу, що ускладнює корпоративні відносини. Як наслідок, такі ситуації можуть призводити до судових позовів, блокування ключових рішень і загальної дестабілізації роботи компанії, що спричиняє корпоративні конфлікти.

Корпоративні конфлікти зазвичай виникають через те, що на етапі створення товариства його засновники діють недостатньо обачливо, беруть на себе зобов'язання та покладаються на чесність один одного. Їхні взаємовідносини носять фідучіарний характер, що передбачає взаємну довіру. Якщо статутний капітал розподілений порівну, наприклад, у співвідношенні 50 на 50 відсотків, засновники на момент створення компанії сподіваються на збереження партнерських і безконфліктних відносин у майбутньому. Засновники на момент створення компанії сподіваються на збереження партнерських і безконфліктних відносин у майбутньому. Однак із часом ці очікування часто не справджуються: між партнерами виникають розбіжності у баченні розвитку бізнесу, управлінських рішеннях або розподілі прибутку, що зрештою призводить до глибоких корпоративних конфліктів і блокування діяльності компанії.

У більшості випадків узгодити інтереси акціонерів і акціонерного товариства як учасників корпоративних відносин задля досягнення спільної мети досить складно. Внаслідок цього розбіжності між інтересами власників акцій і товариства або суперництво схожих інтересів, наприклад, між мажоритарними та міноритарними акціонерами, стають причиною виникнення конфлікту інтересів.

На практиці протилежність (конкуренція) інтересів акціонерів і АТ у сфері корпоративних відносин сама по собі не призводить до яких-небудь правових наслідків. Але як тільки носії різних інтересів вчиняють дії, спрямовані на реалізацію їхніх інтересів, на досягнення цілей, відмінних від цілей інших учасників корпоративних відносин, виникає конфлікт, тобто зіткнення, серйозні розбіжності, протиборство сторін [10, с. 25].

Щоб запобігти корпоративним конфліктам, засновникам товариства необхідно ще на етапі його створення передбачити потенційні ризики та закріпити механізми їх врегулювання. Для цього варто детально сформулювати відповідні положення в статуті або укласти корпоративний договір, що визначатиме права, обов'язки та порядок взаємодії між учасниками.

Якщо ж ці питання залишити поза увагою та, наприклад, зареєструвати товариство на основі модельного статуту чи підписати стандартний установчий документ, у майбутньому можуть виникнути серйозні труднощі. У такій ситуації доведеться керуватися виключно положеннями Закону про ТОВ та ТДВ, який, зокрема, не передбачає можливості виключення учасника, навіть якщо він, наприклад, переїхав за кордон і більше не зацікавлений у діяльності компанії. Водночас інші засновники, які залишаються в Україні, можуть зіткнутися з труднощами у прийнятті важливих рішень щодо управління товариством, що значно ускладнить його роботу [1].

Замість вирішення корпоративного конфлікту вже після його виникнення доцільніше запобігати його появі шляхом укладення корпоративного договору. Такий договір сприяє більш ефективному управлінню компанією, оскільки чітко визначає порядок реалізації корпоративних прав учасників, робить цей процес прозорим і зрозумілим, а також встановлює механізми вирішення можливих спорів.

Основною метою корпоративного договору є досягнення балансу інтересів усіх його сторін і мінімізація ризиків виникнення конфліктних ситуацій у корпорації. Якщо ж конфлікт усе-таки виникає, договір допомагає знайти оптимальні шляхи його врегулювання. Таким чином, корпоративний договір є ефективним інструментом корпоративного управління, що перебуває в розпорядженні учасників компанії.

Цю позицію також активно підтримують науковці, зокрема Дорошенко Л.М., яка наголошує на важливості корпоративного договору для встановлення прозорих правил взаємодії між учасниками корпорації та запобігання корпоративним конфліктам [7, с. 19].

Корпоративні договори не можуть вважатися універсальним засобом розв'язання всіх внутрішніх суперечностей чи конфліктів, що виникають у корпоративному середовищі. Водночас вони відіграють важливу роль у побудові ефективної системи управління та забезпеченні стабільного функціонування компанії. За умови належного запобігання зловживанням корпоративними правами, а також за критичного осмислення й адаптації іноземного досвіду вітчизняним законодавцем, можна сформувати нормативне регулювання, яке відповідатиме актуальним викликам сучасного українського суспільства та сприятиме подальшій модернізації корпоративного законодавства.

Конфлікт інтересів у корпоративному управлінні являє собою ситуацію, за якої особисті чи фінансові інтереси посадових осіб компанії (зокрема, топменеджменту, членів ради директорів, акціонерів) суперечать їхнім професійним обов'язкам і відповідальності перед корпорацією та їїстейкхолдерами. Виникнення таких суперечностей може зумовлювати ухвалення управлінських рішень, що не оптимізують добробут компанії та її власників, а натомість сприяють досягненню приватних вигод окремих осіб.

Для розуміння категорії конфлікту інтересів передусім необхідно навести визначення інтересу та корпоративного інтересу. Під інтересом у праві розуміють об'єкти прав, блага, прагнення особи, котрі не визначені законом або угодою сторін як права, але є предметом правових відносин. Корпоративні інтереси можна визначити як прагнення учасників корпоративних відносин до користування певними матеріальними та/або нематеріальними корпоративними й пов'язаними з ними благами [11].

В юридичних актах термін «інтерес», враховуючи його як етимологічне, так і загальносоціологічне, психологічне значення, вживається у широкому чи вузькому значенні як самостійний об'єкт правовідносин, реалізація якого задовольняється чи блокується нормативними засобами [12].

На відміну від корпоративного конфлікту термін «конфлікт інтересів» означає не ситуацію корпоративного конфлікту, а ситуацію, що має високу вірогідність виникнення корпоративного конфлікту. «Конфлікт інтересів визначається як ситуація вибору управлінського рішення, коли суб'єкт управління має суперечності між благом компанії і своїм власним інтересом» [13, с. 171].

Висновки. Конфлікти інтересів у корпоративному управлінні є одним із ключових викликів сучасного бізнес-середовища, адже вони можуть спричиняти управлінські спори, фінансові втрати та юридичні спори між учасниками корпоративних відносин. Головним фактором їх виникнення є фундаментальна розбіжність інтересів різних стейкхолдерів, зокрема акціонерів, менеджменту, ради директорів та бенефіціарів.

Аналіз нормативно-правового регулювання цієї проблематики в Україні показав, що визначення терміна «конфлікт інтересів» у сфері корпоративного управління є недосконалим, що ускладнює ефективне вирішення корпоративних конфліктів.

Одним із ключових інструментів мінімізації конфліктів інтересів та їх наслідків є впровадження ефективних механізмів превенції, зокрема укладення корпоративних договорів, що дозволяють врегулювати можливі спірні ситуації ще на етапі створення компанії. Використання таких інструментів сприяє досягненню балансу інтересів учасників корпоративних відносин, забезпечує стабільність управління компанією та підвищує його інвестиційну привабливість.

Отже, для ефективного вирішення проблеми конфлікту інтересів необхідно вдосконалювати правове регулювання корпоративного управління, враховуючи міжнародний досвід і специфіку українського ринку. Запобігання корпоративним конфліктам через чітке визначення прав і обов'язків учасників, підвищення прозорості управлінських рішень та забезпечення належного контролю з боку акціонерів є необхідною умовою розвитку корпоративного сектору та підвищення його ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Жорнокуй Ю.М. Корпоративні конфлікти в акціонерних товариствах: цивільно-правовий аспект: монографія. Харків: Право, 2015. 532 с.
2. Гарагонич О.В. Конфлікт інтересів акціонерів і акціонерного товариства. *Часопис цивільного і кримінального судочинства*. 2016. № 2. С. 121–135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chcks_2016_2_9.
3. Дорошенко Л. М. Способи усунення дедлока як різновиду корпоративних конфліктів. *Правничий часопис*. 2019. № 1. С. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.31558/2518-7953.2019.1.6>;
4. Дорошенко Л. М. Корпоративний договір як правовий засіб запобігання корпоративним конфліктам. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 10. С. 256–259. URL: http://www.lsej.org.ua/10_2022/61.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-10/61>.
5. Корпоративні спори: комент. суд. практики / за заг. ред. І.В. Спасибо-Фатєєвої. Харків: Право, 2018. 288 с.
6. Штим Т.Б. Роль акціонерних угод у попередженні та вирішенні корпоративних конфліктів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Юридичні науки*. 2012. № 93. С. 104–107.
7. Дорошенко Л.М. Корпоративні конфлікти та їх вплив на економічні інтереси держави та бізнесу. *Журнал східноєвропейського права*. 2025. № 131. С. 14–26.
8. Вінник О.М. До проблеми корпоративних конфліктів. *Університетські наукові записки*. 2012. № 1 (41). С. 407–415.
9. Спасибо-Фатєєва І.В. Цивілістика: на шляху формування доктрин: вибр. наук. пр. Харків: Золоті сторінки, 2012. 696 с.
10. Осинівський А.Д. Акціонер проти акціонерного товариства. 2-ге вид., перероб. та доп. Санкт-Петербург: ДНК, 2007. 384 с.
11. Сліпенчук Н.А. Щодо поняття корпоративного інтересу. Вдосконалення правового регулювання корпоративних відносин: зб. наук. пр. Київ, 2013. URL: <https://if.arbitr.gov.ua/sud5010/pres-centr/publications/393751>.

12. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 50 народних депутатів України щодо офіційного тлумачення окремих положень ч. 1 ст. 4 Цивільного процесуального кодексу України (справа про охоронюваний законом інтерес) від 01 грудня 2004 р. № 18-рп/2004. *Офіційний вісник України*. 2004. № 50. Ст. 3288.
13. Катаєв А.В., Гербут М.В. Розробка бізнес-плану виробництва інноваційних товарів / Нац. ун-т «Львівська політехніка», каф. менеджменту організацій. Львів, 2011.