

# ОТРАСЛИ ПРАКТИКИ

РАЗДЕЛ ПРАКТИЧЕСКИХ СОВЕТОВ

## Высокое разрешение

Искусство разрешения конфликтов как способ выживания бизнеса с точки зрения юриста



Конфликт — естественное состояние человечества и способ его развития

Сергей ПОГРЕБНОЙ

Специально для «Юридической практики»

Написание статьи меня подвигли состояние современного украинского общества, отчаянное положение украинского бизнеса и попытка предугадать будущее и для себя как для юриста, и для всей нашей профессии в Украине в ближайшей перспективе.

Основываясь на своем опыте предпринимателя, юриста и специалиста по корпоративной безопасности, я подготовил практические советы, как выживать в конфликтной среде, в которой мы все сейчас существуем. Сразу уточню: это мой опыт, мое мнение, и оно, конечно, может отличаться от общепринятого.

Немного необходимой теории.

Я считаю, что любой человек (или предприятие) уже с первых дней своей жизни постоянно находится в конфликте. Конфликт — несовпадение взглядов, желаний и действий со взглядами, желаниями и действиями окружающих вас людей, организаций и/или государства.

Пока вы все это держите при себе, конфликт остается внутриличностным, но как только вы начинаете действовать против взглядов и интересов других лиц, этот конфликт становится межличностным или межгрупповым.

### В чем же причина большинства конфликтов?

По моему убеждению, причина кроется в сладком слове «свобода». Свобода — осознанная необходимость границ своих возможностей в отношении других лиц, норм поведения и государства.

Если вы или ваше предприятие не осознали эти ограничения или решили передвинуть имеющиеся границы, вы тут же попадаете в конфликт с лицами, чьи границы вы нарушили.

### Конфликтология как наука

Несмотря на то что человеку разумному не менее 200 000 лет и вся история его развития связана с бесконечной чередой конфликтов, ➔ с. 13

## Вывод есть

Верховный Суд пришел к выводу, что письма о прекращении действия договора и отказ в его пролонгации не являются односторонними сделками

Игорь ПУГАЙКО • Специально для «Юридической практики»



оформляют такие действия в виде писем.

### Письма не обжалуют?

При данных обстоятельствах контрагент такого органа или лицо, для которого соответствующее решение создает юридические последствия, фактически лишается права на защиту, поскольку, как известно, письма, информация, разъясне-

ния, направляемые государственными или иными органами в адрес подчиненных им структур, по поводу конкретных ситуаций не подлежат обжалованию и признанию недействительными.

Эта позиция была сформирована еще в 2000 году в разъяснении президиума Высшего арбитражного суда Украины от 26 января 2000 года № 02-5/35.

С тех пор формировалась разная по содержанию судебная практика, однако в целом суды достаточно однозначно и предсказуемо относились к требованиям о признании недействительными различного рода писем и, как правило, не рассматривали такие требования по сути.

В качестве примера альтернативной позиции по этому вопросу можно отметить постановления ➔ с. 12



Категория дел, в которых предметом является признание недействительными односторонних сделок, оформленных в виде писем, немногочисленна

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

# Высокое разрешение

Искусство разрешения конфликтов как способ выживания бизнеса с точки зрения юриста



Сергей ПОГРЕБНОЙ

← с. 11 конфликтология как наука возникла только в середине XX столетия, то есть вчера в масштабах истории.

Исследования конфликтов ведутся в рамках военных наук, искусствоведения, истории, математики, педагогики, политологии, правоведения, психологии, социобиологии, социологии, философии, психиатрии, экономики, географии, медицины, робототехники и искусственного разума.

Заметьте: практически все стороны жизни человека изучаются на предмет конфликта. Не стал исключением и бизнес.

На тему разрешения конфликтов в бизнесе в Украине написаны десятки книг, сотни статей, проведены тысячи различных тренингов, снята пара сотен видеоблогов на You Tube, но большая их часть посвящена разрешению конфликтов внутри организаций или касается разрешения хозяйственных или иных споров исключительно юридическим и судебным путями. Они построены все-таки не на изучении бизнес-процессов и развития бизнеса в конкурирующей агрессивной среде, а на общих основах социологии, психологии, управления и кадровой работы.

Такой базы используемых знаний для разрешения конфликтов в быстро развивающейся бизнес-среде сегодня недостаточно.

## Немного истории

Необходимо также учитывать, что украинский бизнес не имеет истории развития буржуазии и капитализма в 230 лет, соответственно, и надлежащего уровня развития и опыта тоже не имеет. Только в последние 12 лет в Украине активно внедряются лучшие практики корпоративного управления, бизнес-процессов. Появилась критическая масса управленцев со степенью MBA, выросло поколение менеджеров, получивших бизнес-образование за границей. Старшее поколение собственников начинает передавать управление наемному топ-менеджеру или наследникам. Начинает появляться законодательная база, позволяющая эффективно управлять бизнесом. За время своей независимости страна пережила много потрясений и находится сегодня в состоянии войны.

История украинского бизнеса — это история непрерывного конфликта с госу-

дарством, обществом и друг с другом в рамках олигархических кланов при каждой смене государственной власти. Основные типы конфликтов, которые сегодня актуальны в бизнес-сообществе, представлены в таблице.

## Конфликты и компания

Как видим, количество потенциальных внутренних и внешних конфликтов достаточно велико. А даже один не до конца разрешенный конфликт может погубить компанию.

Очевидно, нельзя надеяться на возможность разрешения конфликтов внутренними силами компании. Некоторые виды конфликтов должны разрешаться командами, которые, как «Лего», формируются из внутренних и внешних специалистов. Часто можно наблюдать, как HR, PR или юридической службе поручают разобраться с тем или иным конфликтом самостоятельно. Иногда это действительно удается, но в большинстве серьезных конфликтов часто приходится исправлять работу коллег и разрешать конфликты, уже перешедшие в стадию крайней эскалации.

Можно обозначить, что именно необходимо проводить при большинстве конфликтов:

- распознать конфликтную ситуацию, признать ее и запустить режим максимальной безопасности для вас, семьи и бизнеса, переведя работу службы безопасности в режим максимальной защиты;

- создать команду для разрешения конфликта (при необходимости привлечь внешних консультантов) и документально зафиксировать этот шаг;

- используя инструменты корпоративной разведки и детективов, собрать всю возможную информацию о конфликте, его участниках, событиях, фактах, публикациях, проявлениях, включая слухи и домыслы;

- выявить тех, кому выгоден конфликт, при этом следует помнить, что даже самые близкие люди могут оказаться заинтересованными в создании для вас проблем и играть на стороне противника;

- сделать юридический анализ ситуации, а также в зависимости от вида конфликта — еще и профилейный анализ, связанный с рынком, правами, активами, «производством» и т.д.;

- заранее заключить договор с адвокатом;

- проводить мониторинг СМИ;

- создать психологический портрет противника, позволяющий понять, что движет вашим оппонентом;

## Основные типы конфликтов, которые сегодня актуальны в бизнес-сообществе

Внутренние конфликты	Внешние конфликты
<ul style="list-style-type: none"> <li>между подразделениями компании;</li> <li>между собственниками и топ-менеджментом;</li> <li>между акционерами;</li> <li>между собственниками и менеджментом с трудовым коллективом;</li> <li>между топ-менеджментом и профсоюзной организацией;</li> <li>между активной и деструктивной частями трудового коллектива</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>с государством (в лице отдельных чиновников);</li> <li>с правоохранительными органами;</li> <li>с коррумпированными чиновниками и силовиками;</li> <li>с общественностью и общественными организациями;</li> <li>с рейдерами;</li> <li>с миноритариями;</li> <li>«Гринмейл»;</li> <li>с конкурентами;</li> <li>кредиторов и должников;</li> <li>с поставщиками и подрядчиками;</li> <li>с клиентами;</li> <li>с уволенными сотрудниками (топ-менеджментом);</li> <li>связанные с коррупцией;</li> <li>связанные с политическим лидером;</li> <li>с криминальным сообществом;</li> <li>с международным (иностраным) элементом или связанные с санкциями;</li> <li>связанные с военными действиями, оккупированной и аннексированной территориями;</li> <li>связанный с форензиком (расследованием), который выходит на весь рынок, за пределы компании;</li> <li>связанные с приватизацией бизнеса</li> </ul>



Только в последние 12 лет в Украине активно внедряются лучшие практики корпоративного управления, бизнес-процессов

- провести анализ слабых сторон противника, включая его бизнес, коррупционные, криминальные и политические связи, наличие у него конкурентов, врагов и иных уязвимых мест; состояние его здоровья и членов его семьи;

- проанализировать PR-активность против вас. Отдельно следует учитывать вид СМИ и уровень их влияния;

- после этого нужно написать первоначальный план разрешения конфликта по всем направлениям: юридическому, финансовому, охранному, техническому, PR, по уголовно-правовой защите, встречной атаке, коммуникации с властями, союзническому, личностному направлению и т.д.;

- необходимо нейтрализовать ваш негативный имидж, который присутствует в любом конфликте. Часто это является задачей № 1. Никто не хочет помогать мошеннику, убийце, жулику, коррупционеру и преступнику;

- найти союзников. Один в поле не воин. Союзники могут быть везде, даже в коллективе и семье. Их всегда больше, чем кажется на первый взгляд;

- не бояться. Страх парализует волю к сопротивлению. Пусть боится противник;

- искать и привлекать внешних консультантов, не экономить на них. Лучшие консультанты дешевыми не бывают.

## НОВОСТИ ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМ

### Baker McKenzie консультировал лид-менеджеров выпуска облигаций МНР SE

Киевский офис МЮФ Baker McKenzie консультировал по вопросам украинского права J.P. Morgan Securities plc, ING Bank N.V. и UBS Limited как лид-менеджеров в процессе эмиссии и размещения компанией МНР Lux S.A. облигаций совокупной номинальной стоимостью 550 млн долл. США с доходностью 6,95 % и погашением в 2026 году.

МНР Lux S.A. является компанией ведущей украинской агропромышленной группы МХП («Мироновский хлебопродукт»). Группа МХП будет использовать средства, привлеченные от размещения облигаций, для финансирования тендера по выкупу облигаций с доходностью 8,25 % с погашением в 2020 году, рефинансирования краткосрочного долга, общих корпоративных целей и для финансирования расширения и диверсификации направленной деятельности группы МХП.

Команду Baker McKenzie возглавил управляющий партнер Сергей Чорный, ключевую роль сыграли партнер Вяче-

## Разрешение конфликта — искусство

Разрешение конфликта — это искусство, а не ремесло. На мой взгляд, для разрешения серьезных конфликтов необходимо привлекать адвокатов и внешних консультантов с опытом в бизнес-разведке, аналитике, с опытом оперативной работы, работы с силовыми ведомствами, работы с техническим обеспечением, в сферах киберзащиты, PR, GR, форензика, комплаенса.

Как показывает опыт последних четырех лет, конфликты приобрели новые черты, в их числе:

- использование «атошников» и псевдо-активистов (большими группами — от 100 до 300 человек);

- участвовавшие случаи использования огнестрельного оружия и взрывчатых веществ в ситуациях, когда раньше они не применялись;

- использование бывших сотрудников силовых органов, которые часто создают криминальные группы только из своей среды, с использованием всех знаний, технологий, баз данных, методов и навыков работы в правоохранительных органах;

- создание новых правоохранительных и антикоррупционных органов;

- участвовавшие убийства бизнесменов и нападение на их дома, похищение их или членов их семей;

- общее снижение порога законопослушности в стране;

- ослабление органов правопорядка из-за незавершенных реформ и оттока профессионалов;

- использование технологий гибридной войны;

- передел сфер влияния олигархических и политических групп.

С участием страны в войне появилась вероятность попадания бизнеса в сферу конфликтов с государством по статьям о государственной измене, финансировании терроризма, посягательстве на территориальную целостность и неприкосновенность Украины, финансировании действий, совершенных с целью изменения территории, что является абсолютно новой областью как для бизнеса, так и для его защиты.

Тем не менее правильный и своевременный подход к разрешению любого конфликта может и обязан привести к его успешному завершению.

**ПОГРЕБНОЙ Сергей** — партнер практики разрешения споров и корпоративной безопасности Sayenko Kharenko, председатель правления АПКБУ, предприниматель, г. Киев

слав Якимчук и юристы Анна Смирнова, Степанида Бадовская и Ольга Гаврилюк.

### Lavrynovych & Partners Law Firm открывает практику защиты бизнеса

Lavrynovych & Partners Law Firm объявила об открытии нового направления — практики защиты бизнеса. Руководителем практики стал **Денис Овчаров**, вице-президент Клуба профессиональных переговорщиков, комплаенс-офицер, аккредитованный эксперт Национальной ассоциации адвокатов Украины.

Г-н Овчаров имеет 14-летний юридический стаж и 8-летний опыт адвокатской практики. Признан ведущим юристом 2016 года в сфере уголовного права, а также одним из лучших адвокатов 2017 года по уголовным делам. Разработал инструкции и тренинги для бизнеса на тему поведения при проверках, обысках, допросах. Автор многочисленных публикаций по безопасности бизнеса. Сотрудничал с крупнейшими международными и украинскими компаниями, одной из которых является ДТЕК.