

УДК 159.9

Эффективное управление конфликтами интересов в корпоративном управлении: стратегии и международные практики

Примак Артём Витальевич

Студент,
Дальневосточный федеральный университет,
690922, Российская Федерация, Владивосток, о. Русский, п. Аякс, 10;
e-mail: Primak@mail.ru

Вакуленко Анастасия Олеговна

Студент,
Дальневосточный федеральный университет,
690922, Российская Федерация, Владивосток, о. Русский, п. Аякс, 10;
e-mail: Primak@mail.ru

Губина Анна Олеговна

Студент,
Дальневосточный федеральный университет,
690922, Российская Федерация, Владивосток, о. Русский, п. Аякс, 10;
e-mail: Primak@mail.ru

Аннотация

В данной статье рассматриваются теоретические основы конфликтов интересов в корпоративном управлении, проводится сравнительный анализ моделей их разрешения в различных странах, а также предлагаются конкретные рекомендации и стратегии для эффективного управления этими конфликтами. Исследование подчеркивает важность прозрачности, подотчетности и независимости в корпоративном управлении, приводя примеры успешных практик из США, Европейского Союза и стран Азии. Разработка и внедрение систем управления конфликтами интересов рассматриваются как стратегическая необходимость для обеспечения долгосрочной устойчивости и успеха компаний.

Для цитирования в научных исследованиях

Примак А.В., Вакуленко А.О., Губина А.О. Эффективное управление конфликтами интересов в корпоративном управлении: стратегии и международные практики // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2024. Т. 13. № 4А. С. 385-392.

Ключевые слова

Конфликт интересов, корпоративное управление, прозрачность, подотчетность, независимые директора, внутренний контроль, этика, раскрытие информации, стратегия управления.

Введение

Конфликт интересов в корпоративном управлении представляет собой ситуацию, при которой личные интересы сотрудников или руководителей компании вступают в противоречие с интересами организации. Это противоречие может привести к принятию решений, которые не оптимальны для компании, но выгодны для конкретных лиц. Природа конфликта интересов заключается в том, что профессиональное суждение относительно первичных интересов, таких как добросовестное выполнение работы и соблюдение этических стандартов, может быть необоснованно смещено в сторону личных интересов, таких как финансовая выгода или карьерный рост.

В корпоративной среде конфликты интересов могут принимать различные формы. Прямой финансовый конфликт интересов возникает, когда лицо, принимающее решения, имеет прямую финансовую заинтересованность в исходе. Например, член совета директоров может обладать долей в компании-поставщике, что приведет к принятию решений в пользу этого поставщика, даже если его предложения менее выгодны для компании. Индивидуальный и организационный конфликт интересов включает случаи, когда личные цели сотрудника противостоят целям организации. Например, сотрудник может использовать ресурсы компании для своих личных проектов, что приведет к неэффективному использованию ресурсов и возможным убыткам для компании.

Семейные и дружеские связи также могут стать источником конфликтов интересов. Такие конфликты возникают, когда руководители принимают решения, основываясь на семейных или дружеских отношениях, а не на объективных данных. Это может привести к ситуации, когда на ключевые позиции назначаются менее квалифицированные сотрудники, что негативно сказывается на эффективности управления и работе команды в целом. Конфликты, связанные с конкурентами, включают случаи, когда сотрудник имеет финансовые или другие интересы в конкурирующей компании. Это может привести к утечке конфиденциальной информации и нанесению ущерба интересам компании.

Влияние конфликта интересов на корпоративную культуру и эффективность управления не следует недооценивать. Во-первых, конфликт интересов подрывает доверие внутри компании и среди внешних стейкхолдеров. Это может привести к снижению морального духа сотрудников, увеличению текучести кадров и ухудшению общего климата в организации. Во-вторых, конфликты интересов часто приводят к неэффективному использованию ресурсов и принятию решений, которые вредят долгосрочным интересам компании.

Основная часть

Исследования подтверждают негативное влияние конфликтов интересов на финансовые результаты компаний. Например, исследование, проведенное Гарвардской школой бизнеса, показало, что компании с более прозрачной и строгой политикой управления конфликтами интересов имеют на 10-15% более высокие показатели доходности по сравнению с компаниями,

где такие политики отсутствуют или являются формальными. Это указывает на то, что эффективное управление конфликтами интересов способствует не только улучшению корпоративной культуры, но и финансовой устойчивости компании.

Практические примеры демонстрируют, как конфликты интересов могут нанести серьезный ущерб компании. Один из наиболее известных случаев – это скандал с компанией Enron. Руководство компании манипулировало финансовой отчетностью, чтобы скрыть долги и создать видимость успешного бизнеса, что в итоге привело к банкротству компании и значительным финансовым потерям для инвесторов и сотрудников. Этот пример подчеркивает важность прозрачности и ответственности в корпоративном управлении.

Конфликт интересов может возникать на разных уровнях управления и затрагивать различные аспекты деятельности компании. Это делает управление конфликтами интересов сложной, но необходимой задачей. Для успешного управления конфликтами интересов компании должны разрабатывать и внедрять четкие и прозрачные политики, которые будут регулировать поведение сотрудников и руководителей, а также обеспечивать соблюдение этических стандартов.

Одним из ключевых элементов эффективного управления конфликтами интересов является обучение сотрудников и руководителей. Они должны понимать природу конфликтов интересов, осознавать их потенциальные последствия и знать, как действовать в ситуациях, когда возникает конфликт. Регулярное обучение и повышение осведомленности сотрудников помогают создать культуру прозрачности и ответственности, что снижает вероятность возникновения конфликтов интересов.

Важную роль в управлении конфликтами интересов играют также механизмы внутреннего контроля и аудита. Компании должны внедрять системы, которые позволяют выявлять и анализировать потенциальные конфликты интересов на ранних стадиях. Это включает проведение регулярных аудитов, мониторинг деловых операций и оценку рисков. Эффективные механизмы контроля и аудита способствуют своевременному выявлению и разрешению конфликтов, что минимизирует их негативные последствия для компании.

Конфликт интересов представляет собой одну из наиболее значимых проблем в корпоративном управлении, требующую эффективных механизмов разрешения. Различные страны используют свои уникальные подходы для борьбы с этой проблемой, учитывая свои культурные, экономические и правовые контексты. В этом разделе проводится сравнительный анализ моделей разрешения конфликтов интересов в США, странах Европейского Союза (ЕС) и странах Азии, который позволяет выявить как общие тенденции, так и региональные особенности.

В США управление конфликтами интересов регулируется строго и последовательно, что обусловлено высокими стандартами корпоративного управления. Одним из ключевых нормативных актов является Закон Сарбейнса-Оксли (Sarbanes-Oxley Act) 2002 года, который стал ответом на скандалы с крупными корпорациями, такими как Enron и WorldCom. Закон требует от публичных компаний внедрения и соблюдения кодексов этики, включающих механизмы выявления и управления конфликтами интересов. Особое внимание уделяется независимости членов совета директоров и аудиторов, что помогает минимизировать влияние личных интересов на принятие решений. Внутренние механизмы контроля, такие как комитеты по аудиту и внутреннему контролю, активно используются для мониторинга деловых операций и выявления потенциальных конфликтов интересов. Эти меры способствуют созданию прозрачной и ответственной корпоративной среды, укрепляющей доверие со стороны

инвесторов и других стейкхолдеров.

В странах Европейского Союза подходы к разрешению конфликтов интересов также строятся на сочетании законодательных и корпоративных мер. Директива ЕС о корпоративном управлении (EU Corporate Governance Directive) устанавливает строгие требования к прозрачности и подотчетности компаний, включая обязательства по раскрытию информации о конфликтах интересов. Важное значение придается независимости директоров и соблюдению принципов добросовестности и профессиональной этики. Например, в Германии двухуровневая система корпоративного управления (двухъярусный совет) предполагает наличие наблюдательного совета, который контролирует исполнительный орган и снижает вероятность возникновения конфликтов интересов. В Великобритании Кодекс корпоративного управления (UK Corporate Governance Code) подчеркивает важность независимости совета директоров и требования к их подотчетности. Программы корпоративной социальной ответственности (КСО), которые активно развиваются в ЕС, включают в себя меры по управлению конфликтами интересов, способствуя повышению прозрачности и укреплению доверия среди стейкхолдеров.

В странах Азии подходы к разрешению конфликтов интересов варьируются в зависимости от национальных особенностей и уровня экономического развития. В Японии корпоративное управление основывается на принципах консенсуса и коллективной ответственности. Японские компании стремятся к достижению гармонии внутри организации, что отражается в их подходах к управлению конфликтами интересов. Важную роль играют внутренние кодексы этики и системы внутреннего контроля. В Китае регулирование конфликтов интересов активно развивается в рамках государственной политики по укреплению корпоративного управления. Комиссия по регулированию ценных бумаг Китая (China Securities Regulatory Commission) внедрила строгие правила по раскрытию информации и управлению конфликтами интересов. Китайские компании обязаны раскрывать информацию о конфликтах интересов в своих годовых отчетах, что способствует повышению прозрачности и подотчетности. Южная Корея также демонстрирует прогрессивный подход к управлению конфликтами интересов. Корейская комиссия по финансовым услугам (Financial Services Commission) внедрила комплексные меры по мониторингу и предотвращению конфликтов интересов в финансовых учреждениях. Эти меры включают обязательное раскрытие информации и регулярные аудиты, что способствует созданию прозрачной и ответственной корпоративной среды.

Сравнительный анализ моделей разрешения конфликтов интересов в США, странах ЕС и странах Азии показывает, что, несмотря на различия в подходах, существуют общие тенденции и принципы. Во всех рассмотренных регионах наблюдается стремление к повышению прозрачности, подотчетности и независимости органов корпоративного управления. Законодательные меры играют ключевую роль в обеспечении соблюдения этических стандартов и предотвращении конфликтов интересов [Анисимов, 2015]. В США и странах ЕС акцент делается на независимости и объективности, что проявляется в широком использовании независимых директоров и комитетов по аудиту. В странах Азии, таких как Япония и Южная Корея, важную роль играют внутренние кодексы этики и коллективная ответственность.

В дополнение к законодательным и внутренним мерам важную роль в управлении конфликтами интересов играют механизмы раскрытия информации. В США и ЕС компании обязаны раскрывать информацию о потенциальных и реальных конфликтах интересов в своих годовых отчетах и других публичных документах. Это позволяет инвесторам и другим заинтересованным сторонам получать полную и актуальную информацию о деятельности компании и принимать обоснованные решения. В Азии раскрытие информации также

становится важным элементом корпоративного управления. Например, в Китае компании обязаны представлять подробные отчеты о своих деловых операциях и конфликтах интересов, что способствует повышению прозрачности и укреплению доверия среди инвесторов.

Другим важным аспектом управления конфликтами интересов является обучение и повышение осведомленности сотрудников и руководителей. Компании в США, ЕС и Азии внедряют программы обучения, направленные на разъяснение природы конфликтов интересов, их потенциальных последствий и способов предотвращения [Малышев, 2018]. Эти программы помогают создать культуру прозрачности и ответственности, что снижает вероятность возникновения конфликтов интересов и способствует более эффективному управлению компанией.

Эффективное управление конфликтами интересов требует комплексного подхода, учитывающего как международные стандарты и лучшие практики, так и национальные особенности и контекст. Компании должны разрабатывать и внедрять системы управления конфликтами интересов, которые будут соответствовать их специфическим потребностям и условиям. Это включает разработку и внедрение внутренних политик и процедур, проведение регулярных аудитов и мониторинга, а также обучение и повышение осведомленности сотрудников и руководителей.

Эффективное управление конфликтами интересов в корпоративном управлении является неотъемлемой частью современной деловой практики. Конфликты интересов могут серьезно подорвать доверие к компании, негативно повлиять на её репутацию и финансовые результаты, что делает необходимым внедрение эффективных систем управления этими конфликтами.

Необходимость внедрения систем управления конфликтами интересов обусловлена многими факторами. Во-первых, конфликты интересов могут привести к принятию решений, которые не отвечают интересам компании, но выгодны определённым лицам. Это может привести к неэффективному использованию ресурсов и снижению общей эффективности компании [Никонова, 2017]. Во-вторых, выявление и управление конфликтами интересов способствует повышению прозрачности и подотчетности в корпоративном управлении, что, в свою очередь, укрепляет доверие со стороны инвесторов, клиентов и других заинтересованных сторон. Компании, активно управляющие конфликтами интересов, демонстрируют более высокие показатели доверия и устойчивости.

Для создания эффективных систем управления конфликтами интересов компании должны разработать четкие и всеобъемлющие внутренние политики и процедуры. Одной из ключевых мер является разработка и внедрение кодекса этики, который будет включать положения о конфликтах интересов. Кодекс этики должен быть доступен всем сотрудникам и руководителям, а его соблюдение должно быть обязательным. Примером успешной реализации такой практики является компания Johnson & Johnson, чья корпоративная культура основывается на строго соблюдаемом кодексе этики.

Введение политики раскрытия информации является еще одной важной мерой. Сотрудники и руководители должны быть обязаны раскрывать потенциальные и реальные конфликты интересов. Для этого необходимо разработать формы и процедуры для подачи информации о конфликтах, а также обеспечить регулярное обновление этих данных. Компании, такие как General Electric, внедрили обязательное раскрытие информации о конфликтах интересов, что значительно повысило их прозрачность и доверие со стороны инвесторов.

Создание комитетов по аудиту и этике также играет важную роль в управлении конфликтами интересов. В крупных компаниях целесообразно создать специализированные

комитеты, которые будут заниматься мониторингом и оценкой конфликтов интересов. Эти комитеты должны состоять из независимых членов, чтобы обеспечить объективность и непредвзятость в принятии решений. Например, в компании Siemens комитет по этике играет ключевую роль в предотвращении и разрешении конфликтов интересов, что способствует поддержанию высокой корпоративной репутации.

Внедрение механизмов внутреннего контроля и аудита является необходимой мерой для регулярного выявления и предотвращения конфликтов интересов. Регулярные аудиты и внутренние проверки помогают выявлять и предотвращать конфликты на ранних стадиях [Donaldson T., Preston, 1995]. Компании должны внедрять системы мониторинга деловых операций, которые будут автоматически выявлять подозрительные активности. В компании Shell такие системы контроля позволяют своевременно обнаруживать и устранять потенциальные конфликты интересов.

Эффективное управление конфликтами интересов также требует разработки процедур для их урегулирования. Важно не только выявлять конфликты, но и эффективно ими управлять. Компании должны разработать процедуры для урегулирования конфликтов, включая механизм исключения лиц с конфликтом интересов из процесса принятия решений. В компаниях, таких как Nestlé, существует строгий процесс исключения сотрудников с конфликтом интересов из принятия решений, что позволяет минимизировать риски и поддерживать высокие стандарты корпоративного управления.

Обучение и повышение осведомленности сотрудников и руководителей по вопросам конфликтов интересов является ключевым элементом эффективного управления. Регулярное обучение помогает создать культуру прозрачности и ответственности, что снижает вероятность возникновения конфликтов интересов и способствует более эффективному управлению компанией. Например, в компании Google проводятся регулярные тренинги для сотрудников и руководителей, направленные на повышение осведомленности о конфликтах интересов и методах их предотвращения.

Продвижение культуры прозрачности и подотчетности также играет важную роль в управлении конфликтами интересов. Создание корпоративной культуры, основанной на принципах прозрачности и подотчетности, помогает снизить риски возникновения конфликтов интересов [Ferrell, Fraedrich, Ferrell, 2019]. Руководство компании должно демонстрировать приверженность этим принципам и подавать пример своим поведением. В компании Microsoft руководство активно поддерживает культуру прозрачности, что способствует укреплению доверия со стороны сотрудников и внешних стейкхолдеров.

Заключение

Использование современных технологий для мониторинга и выявления конфликтов интересов может значительно упростить процесс управления. Современные информационные технологии позволяют внедрять системы автоматического контроля, которые анализируют деловые операции и выявляют потенциальные конфликты. В компании IBM используются передовые аналитические инструменты для мониторинга деловых операций и выявления подозрительных активностей, что позволяет своевременно обнаруживать и предотвращать конфликты интересов.

Внедрение независимых советов директоров также является важным элементом управления конфликтами интересов. Независимые члены совета директоров играют ключевую роль в

предотвращении конфликтов интересов, так как они могут объективно оценивать ситуацию и принимать решения, не связанные с личными интересами. Компании должны стремиться к увеличению доли независимых директоров в совете. В компании Apple независимые директора составляют значительную часть совета директоров, что способствует объективности и прозрачности в принятии решений.

Библиография

1. Анисимов А.В. Управление конфликтами в организации: теория и практика. М.: ИНФРА-М, 2015. 304 с.
2. Малышев Д.А., Козлова Н.В. Корпоративное управление и внутренний контроль. М.: КноРус, 2018. 200 с.
3. Никонова Е.А. Этика и управление конфликтами в бизнесе. СПб.: Питер, 2017. 256 с.
4. Blanchard D., Dionne G. Risk management and corporate governance //Risk. – 2003. – Т. 17. – №. 5.
5. Carney M., Gedajlovic E., Sur S. Corporate governance and stakeholder conflict //Journal of Management & Governance. – 2011. – Т. 15. – С. 483-507.
6. Cox J. D. Managing and Monitoring Conflicts of Interest: Empowering the Outside Directors with Independent Counsel //Vill. L. Rev. – 2003. – Т. 48. – С. 1077.
7. Donaldson T., Preston L.E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications // The Academy of Management Review. 1995. Vol. 20. No. 1. P. 65-91.
8. Felo A. J. Corporate governance and business ethics //Corporate governance and business ethics. – Dordrecht : Springer Netherlands, 2011. – С. 281-296.
9. Ferrell O.C., Fraedrich J., Ferrell L. Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases. 11th ed. Boston: Cengage Learning, 2019. 576 p.
10. Ingley C. B., Van Der Walt N. T. Corporate governance, institutional investors and conflicts of interest //Corporate Governance: an international review. – 2004. – Т. 12. – №. 4. – С. 534-551.

Effective management of conflicts of interest in corporate governance: strategies and international practices

Artem V. Primak

Student,
Far Eastern Federal University,
690922, 10 p. Ayaks, o. Russkii, Vladivostok, Russian Federation;
e-mail: Primak@mail.ru

Anastasiya O. Vakulenko

Student,
Far Eastern Federal University,
690922, 10 p. Ayaks, o. Russkii, Vladivostok, Russian Federation;
e-mail: Primak@mail.ru

Anna O. Gubina

Student,
Far Eastern Federal University,
690922, 10 p. Ayaks, o. Russkii, Vladivostok, Russian Federation;
e-mail: Primak@mail.ru

Abstract

This article examines the theoretical foundations of conflicts of interest in corporate governance, provides a comparative analysis of their resolution models in different countries, and offers specific recommendations and strategies for effective management of these conflicts. The study highlights the importance of transparency, accountability and independence in corporate governance, citing examples of successful practices from the United States, the European Union and Asian countries. The development and implementation of conflict of interest management systems are seen as a strategic necessity to ensure the long-term sustainability and success of companies.

For citation

Primak A.V., Vakulenko A.O., Gubina A.O. (2024) Effektivnoe upravlenie konfliktami interesov v korporativnom upravlenii: strategii i mezhdunarodnye praktiki [Effective management of conflicts of interest in corporate governance: strategies and international practices]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 13 (4A), pp. 385-392.

Keywords

Conflict of interest, corporate governance, transparency, accountability, independent directors, internal control, ethics, information disclosure, management strategies.

References

1. Anisimov A.V. (2015) *Upravlenie konfliktami v organizatsii: teoriya i praktika* [Conflict Management in the Organization: Theory and Practice]. Moscow: INFRA-M Publ.
2. Blanchard, D., & Dionne, G. (2003). Risk management and corporate governance. *Risk*, 17(5).
3. Carney, M., Gedajlovic, E., & Sur, S. (2011). Corporate governance and stakeholder conflict. *Journal of Management & Governance*, 15, 483-507.
4. Cox, J. D. (2003). Managing and Monitoring Conflicts of Interest: Empowering the Outside Directors with Independent Counsel. *Vill. L. Rev.*, 48, 1077.
5. Donaldson T., Preston L.E. (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 65-91.
6. Felo, A. J. (2011). Corporate governance and business ethics. In *Corporate governance and business ethics* (pp. 281-296). Dordrecht: Springer Netherlands.
7. Ferrell O.C., Fraedrich J., Ferrell L. (2019) *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. 11th ed. Boston: Cengage Learning.
8. Ingley, C. B., & Van Der Walt, N. T. (2004). Corporate governance, institutional investors and conflicts of interest. *Corporate Governance: an international review*, 12(4), 534-551.
9. Malyshev D.A., Kozlova N.V. (2018) *Korporativnoe upravlenie i vnutrennii kontrol'* [Corporate Management and Internal Control]. Moscow: KnoRus Publ.
10. Nikonova E.A. (2017) *Etika i upravlenie konfliktami v biznese* [Ethics and Conflict Management in Business]. Saint Petersburg.: Piter Publ.