

# Конфликты между совладельцами: варианты решения

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Каковы основные причины конфликтов между совладельцами компании

Что поможет предотвратить конфликтные ситуации

Также Вы прочитаете

Как сессия стратегического планирования помогла группе «Диалан» разрешить конфликт

Как действовали собственники ООО, когда два других владельца продали свои доли недружественному третьему лицу

**Александр Молотников** Директор по правовым вопросам консалтинговой группы «Аспект», Москва; кандидат юридических наук

Многие предприниматели считают: чем меньше у фирмы владельцев, тем стабильнее она развивается; и наоборот – чем больше компаньонов имеют долю в бизнесе, тем выше вероятность конфликтов. Практика, однако, показывает, что конфликты между двумя совладельцами возникают не реже, чем споры с участием миноритарных акционеров. Так что же в действительности ведет к конфликтам между собственниками?

## Причины конфликтов

Иногда конфликты возникают потому, что кто-то из акционеров (участников) хочет получить полный контроль над компанией. Однако такие случаи сравнительно редки. Обычно акционеры как раз признают право других совладельцев на участие в бизнесе – споры же вызывает порядок этого участия.

## Разногласия по вопросам дальнейшего развития компании

Яркий пример такой ситуации – конфликт основных акционеров компании «Вымпелком». Именно в связи с разногласиями по вопросу, выходить ли предприятию на перспективные рынки некоторых

## Справка

**Александр Молотников** – эксперт в области корпоративного управления, юридического сопровождения сделок слияния и поглощения. Преподаватель кафедры предпринимательского права МГУ им. М.В. Ломоносова. Автор книг «АО и ООО: две формы ведения бизнеса» (М.: Вершина, 2004), «Слияния и поглощения: российский опыт» (М.: Вершина, 2005), «Акционерный капитал: корпоративная проза» (М.: Вершина, 2006) и др.

### «Аспект»

**Сфера деятельности:** сопровождение сделок слияния и поглощения, юридическое разрешение корпоративных конфликтов

**Форма организации:** ООО

**Месторасположение:** Москва

стран СНГ, и началось внутрикорпоративное противостояние. Менеджмент компании был фактически поставлен перед выбором, кого из собственников поддержать. Возникновение подобных конфликтов удивлять не должно: многие российские предприятия давно прошли этап становления, и теперь им жизненно важно решить, в каком направлении двигаться дальше, чтобы не потерять завоеванные позиции.

**Пример из практики.** В 1990-е годы двум партнерам достался контрольный пакет акций небольшого предприятия, занимавшегося как научными изысканиями, так и выпуском продукции (которая некогда пользовалась спросом). Научные исследования были давно прекращены, производство пришло в плачевное состояние. Но акционеры на жизнь не жаловались: фирме принадлежал большой земельный участок в центре города, и несколько зданий на этом участке сдавались в аренду. В 2005 году была предпринята попытка недружественного поглощения компании, однако владельцам удалось отбиться; они даже приобрели у рейдеров скупленный теми 23-процентный пакет акций, увеличив свою долю до 80%. Казалось бы, поводов для беспокойства нет. Но один из акционеров решил, что компания развивается в неверном направлении. Он предложил возродить производство и использовать пока еще не совсем утраченный научный потенциал – тем более что одной из разработок предприятия заинтересовалась германская корпорация. Для всего этого требовались деньги – их акционер предлагал получить, продав одно из зданий. Однако другой совладелец не согласился с планами партнера. Компании пришлось пережить целый ряд внеочередных собраний акционеров; каждое заседание совета директоров напоминало встречу двух противоборствующих мафиозных кланов, а Генеральный Директор даже ушел на больничный, не желая вмешиваться в разборки. Но начался кризис, и, чтобы не потерять отягощенный долгами бизнес, компаньоны были вынуждены заключить мировую. В результате здание все же продали, компания получила необходимые средства и теперь постепенно развивает сотрудничество с партнерами из Германии.

**Еще при создании компании зафиксируйте в договоре с партнером все возможные нюансы будущего сотрудничества. Предсказать, как человек поведет себя через несколько лет, сложно – а время летит быстро.**

## Говорит Генеральный Директор

**Алексей Первухин** Генеральный Директор  
торгово-промышленной группы «Диалан»,  
Красноярск

У нас молодое предприятие, и споры с партнерами возникают относительно функций, выполняемых каждым совладельцем. Начиная бизнес, мы разделили доли поровну между тремя партнерами. Каждый вложил в дело все, что мог: деньги, связи, ресурсы. Подгоняло время – на носу был первый контракт. Ударили по рукам. Дело закипело. Но прошел месяц – и стало видно, что первоначально оговоренные сферы компетенции каждого из компаньонов во многом размыты.

Открывая предприятие, мы намеревались максимум делать сами, чтобы исключить затраты на наем персонала. Позже вновь собрались и решили: все-таки нужны сотрудники. Однако проблему распределения функций между партнерами это не устранило. Один включается в процесс на 100%, вникает во все тонкости нового дела; другой уделяет время лишь тактическим аспектам развития своего участка, совершенно игнорируя стратегию; и только благодаря третьему удается как-то держаться на плаву. Тогда на очередной встрече мы высказали друг другу все, что наболело. Оказалось, каждый другого чем-то не устраивает: один слишком эмоционален, другой тормозит работу, третий чересчур нерешителен. После первого разговора дело, казалось,

пошло на лад. Но вскоре стало ясно, что подходы партнеров к развитию бизнеса различаются настолько, что, если регулярно не приводить их к общему знаменателю, фирма может прогореть. Выйти из положения помогла сессия стратегического планирования<sup>1</sup> (я раньше бывал на таких мероприятиях в других компаниях и своими глазами видел, как в ходе сессий даже опытные и авторитетные бизнесмены изменяли свои мнения). Пока ситуация до конца не выправлена, однако существенные подвижки уже есть.

Всем, кто столкнулся с проблемами, аналогичными нашим, я рекомендую провести такую сессию. Если Вам будет сложно самостоятельно сформулировать задачи бизнеса, пригласите консультанта. Порой он занимает критическую позицию по отношению к каждому из партнеров, и тогда волей-неволей собственники начинают думать сообща. Иной раз за счет этого им удается сплотиться. В других случаях яркое противодействие быстро выявляет все скрытые напряжения. И если Ваш консультант настоящий специалист, он помогает тут же снять эти напряжения, предотвращая таким образом возникновение вредных делу обид.

## Справка

### «Диалан»

**Сфера деятельности:** продажа моторных масел марок Eneos и Chevron (официальный дилер производителей в Красноярском крае); комплектация строительных объектов

**Форма организации:** ООО

**Месторасположение:** Красноярск

**Численность персонала:** 9

**Основные клиенты:** компании «Промстрой плюс», «Сиалавто»

**Стаж Генерального Директора в должности:** с 2009 года (с момента основания компании)

**Участие Генерального Директора в бизнесе:** совладелец

**Подписчик журнала «Генеральный Директор»:** с 2006 года

## Внешние угрозы

Бывает, что возникшая внешняя угроза выводит наружу скрытые противоречия. Начинается поиск виноватых, который ведет к взаимным обвинениям и разладу между совладельцами. Каждый участник отстаивает собственную точку зрения по вопросу, как спасти предприятие, а это еще сильнее осложняет ситуацию. Вот наглядный пример. Если компания обременена кредитами, вовсе не факт, что партнеры начнут согласованно решать проблему. Кто-то предложит «отдаться» за долги банку, кто-то – вывести активы и продолжать работу, отбиваясь от возмущенных кредиторов. И нет никакой гарантии, что компаньонам удастся прийти к единому мнению.

## Особенности личных отношений между владельцами

Сколько бы ни говорили, что в бизнесе нет места эмоциям, так как здесь безраздельно властвует холодный расчет, на деле личностные аспекты играют в предпринимательских отношениях серьезную роль. Достаточно вспомнить конфликт между Владимиром Потаниным и Михаилом Прохоровым после скандала вокруг Прохорова на фешенебельном горнолыжном курорте.

**Пример из практики.** Расскажу о случае, произошедшем в начале 2002 года на хлебокомбинате в одном из городов Золотого кольца. Предприятие стабильно приносило прибыль двум совладельцам. Они занимались бизнесом уже не первый год и знали друг друга долгое время. При этом один из партнеров считался более талантливым управленцем и успешным предпринимателем, а также был вли-

### Сноска 1

Подробнее о том, как провести такую сессию, читайте в материале рубрики «Проблема – решение» (ГД. 2008. №11. С. 42–44). Этот материал Вы также можете найти на сайте журнала [www.gd.ru](http://www.gd.ru). – Примеч. редакции.

ятельным региональным политиком – депутатом областного законодательного собрания. Его деятельность не могла не вызывать зависти у компаньона. Какое-то время личные мотивы не выходили на первый план при решении рабочих вопросов, однако с началом рейдерской атаки на предприятие все изменилось. Агрессоры скупали акции у работников комбината, а также приобретали небольшие пакеты акций у юридических лиц. Требовалось предпринять ответные меры – как минимум организовать встречную скупку. Казалось бы, для давних компаньонов задача несложная – однако вышло все по-другому. Предложение депутата аккумулировать приобретаемые акции на лицевом счете одной из его резервных компаний совладелец воспринял в штыки. Он не хотел, чтобы акции попадали под непосредственный контроль другого собственника. В конечном счете акционеры договорились создать для проведения скупки новое юридическое лицо (ООО), распределив уставный капитал 50 на 50. Стоит ли говорить, что контратака запоздала – ведь регистрация нового юрлица потребовала времени; агрессор же тем временем приобрел более 25% акций. Впоследствии выяснилось, что неуступчивость

менее удачливого партнера была спровоцирована хитрыми действиями атакующей стороны (незадолго до начала операции рейдеры подкупили его любовницу, которая и убедила акционера в корыстных побуждениях компаньона).

## Говорит Генеральный Директор

**Сергей Малофейкин** Управляющий партнер группы компаний «Евросервис», Москва

Как правило, конфликт возникает, когда предприятие добивается определенного успеха. Нередко, например, один из учредителей, имеющий финансовые возможности, приглашает соучредителя или управленца с опытом работы и идеями по развитию бизнеса. Иными словами, он выступает лишь в роли инвестора, а управление своими инвестициями поручает другому. Спустя какое-то время предприятие начинает приносить прибыль, затем несколько лет успешно развивается – и вдруг срывается человеческий фактор. Один из партнеров приходит к мнению, что достаточно вырос для того, чтобы управлять бизнесом самостоятельно. Успех ослепляет. Люди забывают, что достигнутый рост обеспечен не только чьими-то профессиональными качествами, но и средствами, вложенными в развитие компании. Одним из компаньонов овладевает жадность. Он или начинает скрывать прибыль от партнера, или же решает пуститься в самостоятельное плавание. Тогда и случается конфликт – совладельцы спорят относительно того, кто и в каком размере обладает долей в компании. Чтобы обезопасить себя от подобных ситуаций, еще при создании компании зафиксируйте в договоре с партнером все возможные нюансы будущего сотрудничества. Предсказать, как человек поведет себя через несколько лет, сложно – а время летит быстро.

Бывают и иные конфликты – на эмоциональном уровне. Их причина – в том, что компаньоны по-человечески не подходят друг другу. Моя рекомендация – выбирать такого партнера, который бы дополнил Вас. Кто-то силен в расчетах, кто-то прекрасный оратор, кто-то умеет работать с командой, кто-то хороший стратег и т.д. Там, где людям комфортно работать друг с другом, конфликта не будет.

### Справка

#### «Евросервис»

**Сфера деятельности:** многопрофильный холдинг (строительный бизнес; ателье оконных конструкций и фасадов; производство автоматизированных систем очистки, техники для салонов красоты, одноразовых стаканчиков; ремонт холодильного оборудования)

**Форма организации:** группа компаний

**Территория:** Россия и страны СНГ; головной офис – в Москве

**Численность персонала:** более 300

**Основные клиенты:** компании «Балтика», «Вимм-Билль-Данн», «Лебедянский», Coca-Cola, Heineken

**Стаж управляющего партнера в должности:** с 2005 года

**Участие управляющего партнера в бизнесе:** совладелец

**Подписчик журнала «Генеральный Директор»:**

с 2008 года

## Как предотвратить конфликты

Полностью исключить вероятность конфликтов получится вряд ли, однако снизить ее Вы вполне можете. Кроме того, в Ваших силах заранее продумать механизмы разрешения споров. Расскажу, что для этого сделать.

**1. Тщательно разработайте локальные документы компании.** Речь идет об уставе общества, учредительном договоре (только для ООО) и различных внутренних документах (всевозможные положения о деятельности управляющих органов и т. п.). Напомню, что общие принципы внутрикорпоративных отношений регулируются Гражданским кодексом и двумя федеральными законами – об АО и ООО<sup>1</sup>. Помимо обязательных норм, эти документы содержат большое число положений, которые позволяют собственникам самостоятельно определять, каким образом регулировать деятельность компании. К сожалению, подавляющее большинство коммерческих фирм не уделяют должного внимания разработке уставов.

**2. Закрепите порядок разрешения конфликтов в акционерном соглашении (для ООО – в договоре об осуществлении прав участников общества).** С лета 2009 года необходимость принятия этих документов закреплена законодательно<sup>2</sup>. Большинство акционерных соглашений содержат разделы о предотвращении и разрешении конфликтных ситуаций. Значит, собственники допускают возможность того, что в будущем их отношения могут испортиться, а точки зрения по вопросам ведения бизнеса – разойтись. Либо что в один прекрасный момент у них просто пропадет желание работать вместе. Решить подобные проблемы при отсутствии заранее одобренного компаньонами плана действий весьма непросто. Совсем другое дело, когда соглашение акционеров предусматривает особый порядок разрешения конфликтов, а также цивилизованного «развода» партнеров и справедливого раздела бизнеса.

**3. Выберите доверенное лицо.** Многие акционеры предпочитают указывать в соглашениях особый орган, разрешающий внутрикорпоративные споры. В этом качестве может выступать как отечественный

## Тупиковая ситуация

Тупиковые ситуации (когда стороны не могут достичь согласия по какому-либо вопросу) нередко возникают при выборе стратегии развития компании или планировании расходов. Если на двух или более собраниях акционеров, созданных для решения таких вопросов, к единому мнению прийти не удастся, любой из совладельцев вправе объявить ситуацию тупиковой и направить соответствующее письменное уведомление иным участникам соглашения. Порядок разрешения тупиковых ситуаций Вы можете зафиксировать в акционерном соглашении. Самый распространенный выход – «русская рулетка». Он заключается в том, что в течение определенного времени после того, как сложилась тупиковая ситуация, один или несколько акционеров направляют другому акционеру предложение о покупке его акций. При этом в соглашении указывается либо твердая цена за одну акцию, либо способ ее определения. У акционера, получившего предложение, есть два варианта: либо согласиться и продать свой пакет, либо направить встречное предложение – о покупке акций компаньона по такой же цене. Как видим, вне зависимости от выбранного варианта в компании останется только одна группа акционеров, и спор будет исчерпан.

По материалам автора статьи

### Сноска 1

Федеральные законы «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 №208-ФЗ и «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 №14-ФЗ.

### Сноска 2

Подробности – в материале рубрики «Вопрос – ответ» (ГД. 2009. №10. С. 108–110). Этот материал Вы также можете найти на сайте журнала [www.gd.ru](http://www.gd.ru). – Примеч. редакции.

третейский суд, так и иностранные судебные инстанции. В последнее время нередки условия о привлечении к разрешению подобных конфликтов профессиональных посредников (медиаторов).

**4. Установите режим максимальной открытости во взаимоотношениях между партнерами.** Закрепите в акционерном соглашении, что стороны обязуются раскрывать друг другу максимум информации о своих контактах, деятельности, связанной с бизнесом компании, и пр. Например, часто предусматривается преимущественное право участников соглашения на приобретение акций, принадлежащих другим участникам. В таком случае стороны специально оговаривают, что, если одному из акционеров поступит предложение от третьих лиц о приобретении у него всех или части акций, он обязан сообщить об этом другим акционерам, не скрывая существенных условий предложенной сделки (см. также: *Тупиковая ситуация*).

## Рассказывает практик Что делать, если несколько учредителей ООО решили продать свою долю

**Тимофей Ермак** Адвокат адвокатского бюро «Юрлов и партнеры», Москва

Сплошь и рядом случается, что вчерашние партнеры по бизнесу становятся конкурентами, а иногда и непримиримыми врагами. Что делать, если один из учредителей хочет не только уйти из компании, но и создать неблагоприятные условия для ее дальнейшей деятельности? И что делать, если его место займет человек со стороны? Разберу случай в ООО, двое из шести участников которого решили открыть собственное дело. Конфликт совладельцев мог иметь неблагоприятные последствия для компании. К счастью, ситуацию удалось разрешить.

**Продажа доли.** У каждого из совладельцев ООО есть несколько возможностей выйти из общества.

# Блестящее лето для блестящих специалистов!

Оформите подписку на журнал «Кадровое дело»  
и выиграйте КУЛОН С БРИЛЛИАНТАМИ или один из 50 летних суперпризов!

### Главный приз —

Кулон из белого  
золота 585-й пробы  
с восемью  
бриллиантами



**Участвуйте прямо сейчас!**

Акция действует до 30 июня 2010 года.  
Подробности опубликованы на [www.kdelo.ru/leto](http://www.kdelo.ru/leto)

Каждому кадровику —  
свой бассейн —  
12 бассейнов для дачи

Самый вкусный  
шашлык — 15 наборов  
для шашлыка

Любимые фильмы —  
10 наборов с лучшими  
фильмами о любви

Полезное чтение —  
5 наборов книг от  
«Альпины»

Незаменимая деталь  
летнего пикника —  
5 сумок-холодильников

Загар на собственной  
даче — 3 шезлонга

Сон в летнем саду —  
1 гамак

Гарантированный подарок  
всем участникам акции —  
сюрприз от редакции!

Быстрая подписка по телефонам: (495) 775-77-65, 785-01-13

В нашем примере двое из шести участников могли обратиться к другим совладельцам с заявлением о выходе из ООО в любое время, не заручаясь согласием остальных. В таком случае стоимость их доли определялась бы на основании данных бухгалтерской отчетности предприятия за последний отчетный период. Однако этот способ выхода был им невыгоден, поскольку размер чистых активов, отраженных в балансе общества, значительно уступал так называемой рыночной стоимости компании. И совладельцы решили пойти другим путем, а именно – продать свои доли третьему лицу.

Участники ООО действительно имеют право продать свою долю третьему лицу, если это не запрещено уставом. А значит, еще при создании общества стоит решить вопрос о том, закреплять в уставе такой запрет или нет. Часто в уставах встречается условие, обязывающее участника для продажи доли третьему лицу получить согласие остальных совладельцев. С 1 июля 2009 года это условие считается выполненным, если все участники общества в течение 30 дней (или иного определенного уставом срока) со дня поступления соответствующего обращения представили согласие в письменной форме или же никак не подтвердили свой отказ<sup>1</sup>. В нашем случае такой запрет в устав ООО внесен не был, и собственники продали доли третьему лицу.

**Как удалось разрешить конфликт.** Покупатель доли, по сведениям остальных четырех участников, имел репутацию рейдера, и партнеры не на шутку встревожились за судьбу своей компании. Они срочно разработали комплекс мероприятий для защиты бизнеса. Замечу, что один из партнеров занимал пост Генерального Директора компании – это им очень помогло.

Поскольку новый участник не уведомил общество о приобретении доли в установленном порядке, владельцы ООО не спешили включать его в состав общества и регистрировать изменения в ЕГРЮЛе – а значит, покупатель доли так и не стал полноправным участником общества. Новый совладелец действовал не очень расторопно – он пытался лишь получить информацию о деятельности компании: требовал представить ему бухгалтерскую отчет-

ность, договоры с контрагентами и другие подобные документы. Но четверо партнеров решили этого не делать. Подать на них в суд и добиться представления документов новый участник не успел.

Выходом из сложившейся ситуации стало учреждение четырьмя компаньонами нового ООО – с почти тем же названием, что и у действующего. Поскольку совокупная доля партнеров в уставном капитале старой компании составляла не менее 2/3, они могли совершать любые действия, в том числе постепенно переводить активы на новое ООО, перезаключать договоры с контрагентами и пр.

В результате активы старого ООО уменьшились и выход из него нового совладельца с требованием выплаты действительной стоимости доли стал невыгоден. Сегодня старое общество существует, но практически не функционирует. При этом вложения в бизнес – затраты на фирменный стиль, бренд, логотип, подбор и обучение персонала, разработку сайта и многое другое – даром не пропали: результатами этих вложений пользуется новая компания.

Кстати, есть еще несколько вариантов выхода из подобной ситуации – также за счет создания второй фирмы. Например, Вы можете:

- учредить новое ООО, но не выводить активы старого: старая компания будет работать по давно заключенным контрактам, а новая – по недавним;
- использовать старое ООО как агента вновь созданного общества. ■

---

## Справка

«Юрлов и партнеры»

**Сфера деятельности:** юридические услуги

**Форма организации:** некоммерческое партнерство

**Месторасположение:** Москва

## Сноска 1

Подробнее о новых правилах продажи доли в ООО читайте в статье «Что изменится в работе ООО с 1 июля 2009 года» (ГД. 2009. №6. С. 120–125). Эту статью Вы также можете найти на сайте журнала [www.gd.ru](http://www.gd.ru). – *Примеч. редакции.*

# Библиотека Генерального Директора

Специальная серия книг

## Главные книги по бизнесу

На них строится работа руководителей компаний во всем мире. Они лежат в основе современного понимания бизнеса, управления и лидерства. Это – новая классика, основа любой профессиональной библиотеки руководителя.

КАК УВИДЕТЬ  
ПЕРСПЕКТИВУ

КАК НАЙТИ  
ИСТОЧНИКИ РОСТА



КАК СДЕЛАТЬ ТОВАР  
УНИКАЛЬНЫМ

КАК СДЕЛАТЬ КОМПАНИЮ  
ЭКОНОМНОЙ

КАК СОЗДАТЬ, ЗАВОЕВАТЬ  
И УДЕРЖАТЬ РЫНОК

Специально отобраны ведущими экспертами

К каждой книге приложен дайджест, кратко и точно излагающий ее суть

РЕКЛАМА



БИБЛИОТЕКА  
ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА

Тираж серии ограничен.  
Дополнительная информация –  
по телефону (495) 727 00 10 или на сайте [www.lib.gd.ru](http://www.lib.gd.ru)