

ТУПИКОВОЕ РАВЕНСТВО

РАВНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДОЛЕЙ В БИЗНЕСЕ ЯВЛЯЕТСЯ МИНОЙ ЗАМЕДЛЕННОГО ДЕЙСТВИЯ, КОТОРАЯ РАНО ИЛИ ПОЗДНО ДЕТОНИРУЕТ, УВЕРЕНЫ ЭКСПЕРТЫ. ЧАСТО ТАКОЙ РАСКЛАД ДОЛЕЙ ПРИВОДИТ К ДЕДЛОКУ И РАСПАДУ БИЗНЕСА. СПАСТИ СИТУАЦИЮ, ПО СЛОВАМ УЧАСТНИКОВ РЫНКА, МОЖЕТ НАЗНАЧЕНИЕ ВНЕШНЕГО УПРАВЛЯЮЩЕГО ДИРЕКТОРА ИЛИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ. ОДНАКО ЧАЩЕ ВСЕГО В РОССИИ ЭТА СХЕМА НЕ РАБОТАЕТ.

АЛЕНА ШЕРЕМЕТЬЕВА

Истории российских компаний, основанных на равном долевом управлении, часто заканчиваются печально. По мнению Кирилла Краснова, директора бизнес-клуба R2 в составе «Рыбаков Фонд», дело в том, что понятие «партнерство» в России не закреплено законодательно, а все, с чем мы имеем дело, — это компании с долевым участием, и путать эти понятия не стоит.

Алексей Калачев, эксперт-аналитик ГК «Финам», считает, что худшее, что можно сделать для устойчивости бизнеса, — это поделить доли в нем поровну. «При любых серьезных разногласиях деятельность компании будет парализована, принятие не только стратегических, а часто текущих решений станет невозможным, и все это может закончиться затяжным конфликтом и потерей управляемости», — предупреждает господин Калачев.

По наблюдениям Павла Хлюстова, партнера коллегии адвокатов города Москвы «Барщевский и партнеры», самые сложные и трудноразрешимые корпоративные конфликты происходят в компаниях, где оба участника обладают равным количеством долей. «Как правило, ситуация усугубляется еще и тем, что один из таких участников одновременно занимает пост генерального директора. Обычно все заканчивается тем, что ранее успешный бизнес перестает быть конкурентоспособным и медленно погибает. Сами же участники теряют значительную часть того, на что они могли рассчитывать в случае мирного урегулирования на ранних стадиях конфликта», — отмечает Павел Хлюстов.

Александр Дмитренко, управляющий партнер рекламного холдинга DMA, говорит, что в среднем и крупном, как российском, так и зарубежном бизнесе практически нет компаний, в которых собственники владеют равными долями. «Как правило, позволить себе равное распределение долей компании могут владельцы лишь малого бизнеса. В крупной компании должна быть четкая вертикаль власти», — говорит господин Дмитренко.

История зарубежного и отечественного бизнеса знает немало ситуаций «развода» собственников компаний с равными долями. Эмиль Мартиросян, доцент Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) РАНХИГС, в качестве примера приводит Теодора и Карла Альбрехтов, владельцев розничной сети Aldi. Из отечественных историй он приводит в пример конфликт собственников ТНК-ВР, когда каждая участвующая сторона созывала свой совет директоров и принимала решения в пользу своих акционеров.

Примером успешной работы компании с равными долями делится Владислав Горкунов, генеральный директор ООО Кондитерский холдинг «Нева»: «Компа-



КАК ПРАВИЛО, ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ РАВНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДОЛЕЙ КОМПАНИИ МОГУТ ВЛАДЕЛЬЦЫ ЛИШЬ МАЛОГО БИЗНЕСА. В КРУПНОЙ КОМПАНИИ ДОЛЖНА БЫТЬ ЧЕТКАЯ ВЕРТИКАЛЬ ВЛАСТИ

ния существует и активно развивается более 15 лет. В состав учредителей входят четыре человека с равными долями. Каждый занимается своим делом: первый — руководит коммерческим департаментом компании, второй — отвечает за производственные процессы, третий — возглавляет службу безопасности, четвертый — руководит логистикой предприятия. Решение всех вопросов проходит путем голосования».

ПРАВОВЫЕ СЛОЖНОСТИ Участники рынка сетуют на то, что в отечественном законодательстве практически нет инструментов, позволяющих преодолеть дедлок.

По словам Алексея Елисеенко, юриста юридической фирмы LegalStudio — Grata International, действующее российское законодательство не предусматривает какого-либо эффективного механизма преодоления тупиковой ситуации в случае, если учредители не смогут договориться между собой. «Так, например, в случае возникновения тупиковой ситуации в обществе с ограниченной ответственностью преодоление такой ситуации возможно либо через исключение одного из участников общества по иску другого, либо через принудительную ликвидацию общества в судебном порядке по заявлению одного из участников. Однако следует отметить, что в настоящее время сложилась судебная практика, затрудняющая применение указанных выше механизмов преодоления тупиковых ситуаций», — поясняет господин Елисеенко.

Видимо, по этой причине большинство споров среднего и крупного бизнеса рассматривается в международных арбитражах, в том числе в Лондонском международном арбитраже. «Это обусловлено низким уровнем коррупции и практическим удобством английского законодательства, отвечающего нуждам предпринимателей», — говорит Марат Хасанов, партнер юридической группы Paradigma.

Кирилл Краснов также считает, что проблема неудачного долевого управления не в людях, а в законодательстве, которое не предполагает устойчивой модели равных партнеров в бизнесе. «Вес слова приравнивается к количеству акций, но при этом не учитывается труд и роль в компании. На мой взгляд, очень важно, чтобы в России появился такой феномен, как партнерство, совет директоров, условия, при которых люди садились бы за один стол, где голос каждого равен остальным, а отношения регулируются понятными правилами», — делится мнением господин Краснов.

Александр Дмитренко обращает внимание на то, что с 2014 года в ГК РФ ввели новый правовой инструмент — «корпоративный договор», который позволяет собственникам «на берегу» договориться обо всех нюансах совместной деятельности.

Марат Хасанов добавляет, что корпоративной практике давно известны институты мирного разрешения подобных конфликтных ситуаций. «Например, в соглашении между акционерами возможно закрепление всем известной «русской рулетки», когда при возникновении дедлока акционер направляет другому акционеру

предложение выкупить принадлежащий первому пакет акций за цену, (цена или порядок ее определения стороны также заранее устанавливаются в корпоративном соглашении). Если второй акционер отказывается от такого приобретения, то он обязан продать первому свой пакет акций», — поясняет господин Хасанов.

РАЗДРОБИТЬ ДОЛИ Эксперты сходятся во мнении, что равное распределение долей чревато неразрешимыми конфликтами. Однако дробление долей способно нивелировать отрицательный эффект.

По мнению Алексея Калачева, распределение долей поровну как 25/25/25/25 уже лучше, чем 50/50, но все же не лишено риска деления голосов поровну. «Если делить поровну доли, то лучше на нечетное количество участников — 3 x 33% или еще лучше 5 x 20%, тогда, по крайней мере, возможны блокировки участников и, таким образом, получится избежать паралича при принятии решений. Если основных участников двое, а деление поровну принципиально, тогда правильным будет пригласить формально (пусть и с маленькой долей) третьего участника, третьему мнению которого оба партнера доверяют. В этом случае распределение голосов можно будет сделать, например, как 49/49/2 или даже 49,9/49,9/0,2», — советует господин Калачев.

Иван Починщиков, управляющий партнер компании IPG.Estate, считает, что самая рабочая схема в ситуациях — когда бизнесом владеет несколько собственников, основана на управлении компанией наемным профессиональным руководителем, который, в свою очередь, отчитывается перед владельцами.

По словам Кирилла Краснова, в России наем генерального директора — это чаще всего провальная схема, так как собственники не готовы отойти от операционного управления и продолжают принимать решения «через голову» генерального директора, таким образом, дискредитируя его авторитет в компании. «О неэффективности этого инструмента свидетельствует не только опыт, но и статистика кадровых перестановок топ-менеджмента: только в крупных российских компаниях, по статистике Ward Howell, за год сменяется от 31 (в 2009 году) до 17 (в 2016 году) управленцев, — констатирует господин Краснов. — Совет директоров и работа управляющих компаний в России часто малоэффективны по аналогичной причине. На эту тему существует известный кейс IKEA, когда совет директоров дважды блокировал решение Ингвара Кампрада выйти на российский рынок. Если бы совет директоров в России попытался заблокировать страстное желание собственника, на следующий день этот совет директоров бы распустился». ■