

КАК ИЗБЕЖАТЬ РАЗЛАДА

ТАМ, ГДЕ НАЧИНАЮТСЯ ЭМОЦИИ,
ЗАКАНЧИВАЕТСЯ БИЗНЕС



**НАТАЛЬЯ
СТЕПУНИНА**
бизнес-консультант,
учредитель
ГК Финансист.

Например, в компании все идет хорошо, есть прибыль, тогда встает вопрос, как ее распределять. Или наоборот, начались проблемы — возникают разногласия, как их решать. Отдельная история, когда после 5-7 лет работы компании возникает спор о том, кто больше и эффективнее трудился.

Наиболее сложные ситуации в семейном бизнесе. В случае развода семейный конфликт перерастает в корпоративный спор со скоростью цунами. В 90% случаев наличие разногласий между собственниками приводит либо к полному разрушению организации, либо к существенному ее ослаблению.

Причем самые неблагоприятные последствия споров грозят компаниям из сегмента малого и среднего бизнеса.

Прежде всего это связано с тем, что, когда только создается бизнес-структура, участники не обсуждают, а главное не фиксируют на бумаге, кто и за что будет нести ответственность; как планируется осуществлять руководство и управление компанией; каков личный вклад каждого участника и как он будет оцениваться. Как правило, в начале пути партнеры не готовы ни морально (в российском менталитете все отношения должны быть построены на доверии), ни технически — учредительные документы делаются формально случайно выбранным юристом. И даже в случае внимательного их прочтения и обсуждения участниками общества только в единичных случаях можно предусмотреть все возможные варианты развития событий. Основная проблема заключается не столько в несовершенстве законодательной базы, сколько в специфике построения бизнес-структуры. На первоначальном этапе развития компании все понятно и прозрачно: финансовый результат можно посчитать «на коленке». Особых споров о том, на что потратить прибыль, не возникает (все тратится на дальнейшее развитие — закупку оборудования, технологии, основные средства и т.д.). В процессе развития компании выстраиваются сложные бизнес-процессы, связи с контрагентами (поставщиками и покупателями), появляются дебиторы и кредиторы, привлекаются заемные средства, возникают трудовые отношения с наемными сотрудниками, выстраиваются системы оптимизации налогообложения. В связи с этим существенно усложняется учет (бухгалтерский, налоговый, движения товарно-материальных ценностей).

Споры между партнерами (соучредителями) бизнеса — довольно распространенная проблема. И поводов для таких разногласий множество. Мне часто приходится помогать учредителям решать корпоративные споры, поэтому материала для анализа много.

Причем в зависимости от мастерства учетного работника (главного бухгалтера или привлеченной консалтинговой компании) и поставленной перед ним задачи данные бухгалтера могут существенно отличаться от реального положения дел. «Правильный» главбух знает, где реальная правда, а где «нарисованная красота». Когда возникает спор между компаньонами, отсутствие возможности получить объективную информацию о реальном состоянии дел приводит к еще большей конфронтации, усугублению взаимного недоверия, что в итоге чревато нежеланием вообще решать вопросы мирно. Результат не заставляет себя ждать: предприятие либо распадается и перестает быть конкурентоспособным, либо вовсе закрывается.

За 12 лет своей профессиональной деятельности я пришла к выводу: в корпоративных войнах, как и в любых других, выигрывает тот, кто в войне не участвует. Можно привести огромное количество примеров того, как тот же главбух или наемный директор спокойно «уводил» активы, пока собственники выясняли отношения. Другой пример — расчетливые действия конкурентов, которые, пока вы спорите, забирают у вас клиентов и ценных сотрудников. Любые споры внутри компании, даже если очень стараться «не выносить сор из избы», становятся достоянием общественности. Коллектив всегда чувствует напряжение между партнерами.

Как избежать корпоративных споров? При возникновении любой самой несущественной спорной ситуации не откладывайте ее решение на потом; договаривайтесь мирно. Обязательно документируйте свои решения. Гораздо проще решать маленькие задачи по отдельности, нежели потом пытаться разрубить накопившийся узел проблем. Если понимаете, что не можете разговаривать с партнером на языке цифр и юридических понятий, привлекайте третью сторону, не заинтересованную в результате переговоров. Лучше, чтобы ею выступал человек, разбирающийся в экономических и юридических вопросах. Особенно, если конфликт уже набрал обороты и договориться никак не получается. Но если пока не присутствует желания «уничтожить» партнера, достаточно привлечь в качестве рефери человека, который, возможно, и не является специалистом, но обладает умением анализировать. Цель его привлечения — объективная оценка ситуации. Не надо привлекать родственников и супругов — все гарантированно усугубится! Ваша главная цель не выиграть войну, а решить все вопросы мирно. Только так есть шанс одержать победу всем спорящим сторонам. В противном случае... Думаю, ответ очевиден. ■

*Всегда готовая помочь в решении любых бизнес-задач
Наталья Степунина.*