Конфликты между партнёрами и бизнес

45 вопросов и ответов · протокол дела из 10 встреч с разбором

Вероника Гусева

медиатор · юрист · бывший следователь МВД

guseva-mediator.spru.site · +7 (903) 124-88-22

Ноябрь 2026

Как пользоваться

Методичка построена как рабочий справочник медиатора. Три части: **вопросы и ответы** (45 пар) — то, что клиент и вторая сторона спрашивают чаще всего; **протокол дела** — 10 встреч с дословными репликами медиатора и разбором каждого шага; **разбор** — почему дело пошло так, а не иначе, и что делать в похожей ситуации.

Три правила, которые действуют в любой нише

- Медиатор не решает спор, не оценивает, кто прав, и не даёт юридическое заключение. Его работа — чтобы стороны услышали друг друга и увидели свои интересы.
- Медиация не отменяет сроков. Исковая давность не прерывается, кроме случая соглашения, заключённого в суде. Это правило действует во всех нишах без исключения.
- Вопрос «договоримся или нет» — не про удачу и не про характер медиатора. Соглашение возможно там, где стороны готовы к уступке. Там, где уступки нет, честный исход — процедура без соглашения.

Содержание вопросов

Мы с мужем работаем вместе, но у нас нет никаких документов. Он считает, что это и так понятно — мы же семья.

Мы на двоих делаем проект, без ООО, просто как физлица. Это вообще законно?

У нас ООО на двоих, доли 50/50. Мы оба учредители и оба директор — может, один из нас всё равно «главный»?

Один из партнёров — мой супруг, второй — мой брат. Между ними конфликт, а я вроде посередине. Участвовать мне в медиации?

Мы с партнёром хотим зарегистрировать ООО и разойтись по долям 70/30. У нас нет денег на юриста, есть ли способ оформить грамотно?

Партнёр ушёл, но говорит, что «он не уходил, его вынудили». С чего вообще начинать разбор?

Мы только собираемся начать, партнёров будет трое. Как правильно договориться, чтобы потом не разругаться?

Я вложил в бизнес деньги, но у меня нет документов, подтверждающих, сколько именно. Как это доказывать?

Партнёр внёс в компанию свой автомобиль и ноутбук, а я — только деньги. Как это учитывается в долях?

Я внёс в дело идею и два года работал бесплатно. У меня нет ни денег, ни доли. Имею ли я что-то?

Мы с партнёром договорились, что я вношу разработку (код), а он — деньги на запуск. Потом он забрал всё это себе и говорит, что договорённость была в устной форме.

Партнёр перевёл на моё имя долю бизнеса, а потом говорит, что это был подарок, и требует вернуть.

Как делить долю, если один вкладывает деньги, а другой — время и экспертизу?

Партнёры вложили в компанию не деньги, а труд: один работал два года без зарплаты, другой — тоже. Как это превратить в доли?

Он директор и платит себе зарплату, а мне как участнику не платит ничего. Это законно?

Мы вкладываем в компанию понемногу, а забираем из неё сколько нужно. Так удобнее, но вроде это неправильно.

У нас в обществе накопилось 3 миллиона на расчётном счёте. Мне мой партнёр говорит: «это не прибыль, это оборотка, не трогай».

Партнёр берёт из кассы «в долг» и не возвращает, а договорённости у нас нет. Что вообще можно сделать?

Мы договорились делить прибыль 50/50, но один партнёр в последний год забирал 80% себе, ссылаясь на то, что «он всё делает».

У нас два партнёра, но деньги в компанию вносил только я. Могу ли я забрать свою долю деньгами и оставить партнёра одного?

Мы хотим выплачивать себе не по долям, а по фактически сделанной работе. Это вообще можно в ООО?

Мы оба директора, и ни одно решение не проходит: он подписывает, я не подписываю, и всё встало.

Кто из нас главный? Я плачу больше, он больше работает — кто решает?

Партнёр вёл дела, не собирая общее собрание, а я узнал о крупом договоре из переписки.

Он готовит собрания и вписывает в протокол то, что хочет. Я подписываю, потому что не успеваю прочитать.

Партнёр угрожает: «я заблокирую всё, и компания умрёт». Что с этим делать?

Я подписал договор с контрагентом, хотя партнёр не давал согласия. Теперь он говорит, что я сорвал сделку. Кто отвечает?

Партнёр говорит, что хочет выйти из ООО. Что ему положено по закону?

Сколько стоит выкуп доли? Кто должен оценивать — он говорит одно, я считаю по-другому.

Я хочу выйти, но компания должна мне выкуп. Денег у компании нет, а банк денег не даёт. Это тупик?

Партнёр хочет продать свою долю третьему лицу, а я не хочу, чтобы в компанию вошёл посторонний. Что можно сделать?

Партнёр хочет выйти, но говорит: «сначала я тебе продам всё, что забрал, а потом придёт новый человек». Как защититься?

Я сам хочу выйти из партнёрства, но у меня ощущение, что меня вынудят отдать долю за копейки. Это правда так работает?

У нас нет партнёрского договора, только устав ООО. Как вообще решать спор?

Мой партнёр перестал работать, но продолжает получать прибыль. Я могу его исключить?

Он угрожает: «я всё закрою, заберу базу и уйду». Это вообще возможно?

Партнёр ушёл и унёс клиентскую базу. Что вообще можно сделать, кроме суда?

Мы не можем договориться, потому что каждый уверен, что прав он. Поможет ли медиация, если право тут очевидно?

Он угрожает судом и говорит, что у него «юрист за 500 тысяч». Мне вообще идти к медиатору?

Чем грозит расторжение партнёрства — я боюсь, что бизнес просто развалится.

Мы с партнёром были в гражданском браке, сейчас расходимся. Как это влияет на бизнес?

У партнёра есть супруга, и она требует долю в бизнесе мужа. Может ли она получить что-то?

Мы с партнёром 8 лет работали вместе, и теперь каждый шаг делает назло. Нормально ли это вообще?

Партнёр ведёт себя агрессивно: пишет гневные письма, угрожает, не приходит на встречи. Что делать?

Мы разошлись, но не можем перестать общаться: я живу с детьми, бизнес надо кормить. Как вообще жить дальше?

Часть I. Вопросы и ответы (45)

Кто такой партнёр 7 вопросов

Мы с мужем работаем вместе, но у нас нет никаких документов. Он считает, что это и так понятно — мы же семья.

Юридически вы не партнёры, а супруги: имущество, нажитое в браке, по общему правилу является совместной собственностью, а доли в ООО у вас нет вообще. Договор простого товарищества или долевое участие для вас — способ зафиксировать то, что вы и так считаете правилом: кто что вносит, как делите прибыль и что будет, если один из вас захочет выйти. Пока этого нет, при разрыве отношений спор будет не о бизнесе, а об имуществе в целом, и решать его придётся в суде по общим правилам о долях супругов. Медиатору здесь первым делом стоит выяснить, что именно партнёрство означает для каждого: у одного это «общий бизнес», у другого «помощь в кормлении семьи». Разные определения — половина будущего конфликта.

Мы на двоих делаем проект, без ООО, просто как физлица. Это вообще законно?

Да, закон не запрещает двум людям вести совместную деятельность, но если вы регулярно заключаете договоры и получаете доход, у налоговой и ваших контрагентов появятся вопросы: на чьё имя выставляются счета и кто несёт ответственность по обязательствам. Договор простого товарищества (глава 55 ГК РФ, статьи 459–492) прямо рассчитан на такую конструкцию: он определяет вклады, направления деятельности и раздел прибыли. Договор простого товарищества можно заключить и без создания юрлица, и это, как правило, дешевле и быстрее, чем ООО. С точки зрения медиации важно: пока партнёрство не оформлено, при споре неясно даже, кто был «в проекте» — а это влияет и на раздел прибыли, и на раздел имущества, и на то, кто имеет право голоса.

У нас ООО на двоих, доли 50/50. Мы оба учредители и оба директор — может, один из нас всё равно «главный»?

При равных долях в ООО оба участника имеют по 50% голосов, и общее собрание участников принимает решения простым большинством голосов. Формально равенство долей не означает равенства влияния: у кого больше доля — тот сильнее на голосованиях; при 50/50 любое решение требует согласия обоих, и это порождает классический тупик. Должность директора (орган управления, статья 40 14-ФЗ) даёт полномочия в текущей деятельности, но не даёт права распоряжаться долей или менять устав, если только это прямо не предусмотрено уставом. Отдельный вопрос, кого суд при конфликте сочтёт «главным» — по практике это зависит от фактического влияния на решения, а не от должности. Медиатору стоит сразу проверить устав и выяснить, кто фактически принимает решения и кто инициирует.

Один из партнёров — мой супруг, второй — мой брат. Между ними конфликт, а я вроде посередине. Участвовать мне в медиации?

Участвовать стоит, но с пониманием своей роли. Вы одновременно участник бизнеса, супруг одного из партнёров и родственник другого — три роли, и медиатору нужно их развести. Если вы не владеете долей и не принимаете решений, то ваш интерес может быть в сохранении отношений с обоими, а не в конкретном исходе спора; это надо проговорить вслух, иначе вас начнут читать как «переговорщика одной стороны». Хороший ход — попросить медиатора начать с короткой личной сессии именно с вами, определить, что вы можете решать, а что нет, и уточнить, как вы будете действовать, если партнёры не договорятся. Иногда честный ответ «я не готова давить на брата» снимает больше напряжения, чем любой компромисс.

Мы с партнёром хотим зарегистрировать ООО и разойтись по долям 70/30. У нас нет денег на юриста, есть ли способ оформить грамотно?

Формально учредительные документы и запись в ЕГРЮЛ можно сделать самостоятельно, но «грамотно» — как раз тот случай, где экономия обходится дорого. В Устав стоит заложить: право выхода партнёра с выкупом доли и порядок оценки (статья 94 14-ФЗ), запрет на отчуждение доли без согласия второго участника, конфликт-процедуру, правила распределения прибыли, если они отличаются от долей, и запрет или ограничение на конкуренцию. Именно эти пункты потом работают, когда отношения испортятся, и именно их медиатор будет применять в процедуре. Медиатору полезно на первой встрече уточнить: партнёры хотят не договориться сейчас, а заранее договориться на будущее — это разные процедуры с разным темпом и разной ценой ошибки.

Партнёр ушёл, но говорит, что «он не уходил, его вынудили». С чего вообще начинать разбор?

Начинать нужно не с обид и не с распределения вины, а с фактов: когда именно он перестал работать, какие решения принимал, что происходит с компанией сейчас, кто пользуется её ресурсами. Для медиатора это ключевой вопрос — «уход» может быть фактом, угрозой, попыткой перехватить управление или способом создать давление. Пока не разобрано, что именно партнёр называет «уходом» (прекратил работу, вывел деньги, заблокировал решения), спор идёт о пересказах. Практический приём — попросить каждого письменно, по одному пункту, что он считает «уходом партнёра» и что следовало бы сделать в этой ситуации по его мнению. Разница в определениях обычно и есть ядро конфликта.

Мы только собираемся начать, партнёров будет трое. Как правильно договориться, чтобы потом не разругаться?

На старте главный риск — не конфликт, а недоговорённость: все считают, что «договорённости есть», но у каждого своя версия. Разговор о долях, вкладах, прибыли, решениях, выходе и конфликт-процедуре лучше провести до того, как появятся деньги и клиенты, пока отношения ещё хорошие. Внутри компании договоренности закрепляются уставом и договором простого товарищества, между самими людьми — актом о намерениях или простым соглашением, которое может быть приложением к будущему договору. Медиатор может провести «профилактическую» сессию: это дешевле и спокойнее, чем разбирать уже состоявшийся конфликт, и часто вскрывает расхождения, которые партнёры даже не осознавали.

Доли и вклад 7 вопросов

Я вложил в бизнес деньги, но у меня нет документов, подтверждающих, сколько именно. Как это доказывать?

Это самая частая ситуация и самая частая причина того, что спор уходит в суд, где решает судья. Пока не доказано, сколько вложено, доли в ООО распределены по записке ЕГРЮЛ, а ваш вклад превращается в требование, которое нужно обосновывать. Доказать можно расписками, платёжными поручениями, перепиской, чеками, свидетельскими показаниями, но в процессе доказывания часть денег может быть уже невозможно обосновать. Медиатору стоит сразу поставить задачу: не «кто сколько вложил», а «какие суммы обе стороны признают». Обычно разумный компромисс по неоспоримой части и добровольное признание спорной — лучше, чем судебная экспертиза, которая всё равно не восстановит отсутствующие чеки.

Партнёр внёс в компанию свой автомобиль и ноутбук, а я — только деньги. Как это учитывается в долях?

Вклад в уставный капитал вносится вкладом (деньги или имущество) и фиксируется в учредительных документах с указанием стоимости. Если имущество переходит к обществу по договору дарения или вносится как оплата доли, общество получает право собственности на вещи. Важно, чтобы стоимость внесённого была подтверждена: техника оценивается оценщиком или согласованной сторонами ценой, оформленной документально, иначе при споре придётся доказывать стоимость заново. Отдельно отмечу практическую ошибку, которую медиатор видит часто: человек передал ноутбук «в пользование» и считает это вкладом. Пользование и вклад — разные вещи, и путаница здесь всплывает именно в момент развода. Формулировка для медиации: «давайте зафиксируем, что именно передано, на каком основании и с какой оценкой».

Я внёс в дело идею и два года работал бесплатно. У меня нет ни денег, ни доли. Имею ли я что-то?

Право авторства на результаты интеллектуальной деятельности принадлежит автору (глава 70 ГК РФ), и результат, созданный в трудовых отношениях, является собственностью работодателя, если договором не установлено иное. Но одно это право труда не превращает автоматически во вклад в уставный капитал или долю. Если договор о партнёрстве предусматривает, что интеллектуальный вклад конвертируется в долю или в выплату, — это работает; если нет, вам придётся доказывать договорённость. Медиатору в таких делах полезно разложить вклад на четыре части: деньги, имущество, труд и интеллектуальная собственность — и обсудить каждую отдельно, потому что они дают разные основания для требований. Нельзя смешивать «я много работал» с «у меня есть доля»: это разные предметы спора.

Мы с партнёром договорились, что я вношу разработку (код), а он — деньги на запуск. Потом он забрал всё это себе и говорит, что договорённость была в устной форме.

Это классическая ошибка: устные договорённости о вкладе в бизнес трудно доказывать, особенно когда нет ни договора, ни переписки. Что делать медиатору: проверить, есть ли следы — письма, задачи в системе, платежи, свидетели, техническая история прав на код. Отдельно проверить, оформлены ли права на результат интеллектуальной деятельности на имя партнёра: если код создан в трудовых отношениях, право может принадлежать работодателю, и тогда спор идёт об оплате труда, а не о доле. Отдельно стоит обсудить, что будет, если один вносил труд и не получал зарплаты вообще. Практический ориентир для переговоров: не доказывать «было или не было», а обсуждать, что партнёры хотят видеть в будущем — например, оформить текущее состояние правильно, с расчётом и фиксацией долей, независимо от того, как было раньше.

Партнёр перевёл на моё имя долю бизнеса, а потом говорит, что это был подарок, и требует вернуть.

Квалификация сделки зависит от того, что стороны действительно имели в виду, а не от формулировки, которую впоследствии выберет заинтересованная сторона. Если бизнес передан «на моё имя» как вклад в совместную деятельность — это один предмет; если это безвозмездная передача, по которой у партнёра не осталось никаких прав, — совсем другой. Медиатору важно не дать спору превратиться в соревнование по выбору квалификации и вернуть стороны к фактам: что говорили, что делали, что изменилось в бизнесе и что изменилось у каждого. Ключевой практический приём — обсудить не «кто как назвал», а «каково положение дел на сегодня и чего хотят участники дальше»: часто спор о квалификации возникает как способ переиграть уже произошедшее.

Как делить долю, если один вкладывает деньги, а другой — время и экспертизу?

Универсального ответа нет, и медиатору полезно это признать: доли в ООО оплачиваются вкладами, и при неравных вкладах доли могут быть не равны — вопрос в том, как стороны договорились. В договоре простого товарищества вклады и соотношение долей в прибыли задаются соглашением сторон, и они не обязаны совпадать. Поэтому на первой встрече стоит разделить три разных вопроса, которые клиенты обычно смешивают: как соотносятся вклады, каковы доли (права на имущество и голоса) и как делится прибыль. Это независимые параметры, и каждый может быть настроен по-разному — например, у одного больше доля, у другого больше выплат, а прибыль делится поровну. Готовый кейс, когда вклады переоцениваются со временем, — это и есть содержание медиации.

Партнёры вложили в компанию не деньги, а труд: один работал два года без зарплаты, другой — тоже. Как это превратить в доли?

Теоретически это возможно через изменение состава участников и уставных документов, но технически это самостоятельная юридическая процедура со своей стоимостью и риском: нужно корректно переоценить вклад, провести общее собрание, внести изменения в ЕГРЮЛ. На практике чаще встречается вариант, когда партнёры договариваются: признать часть накопленного за время «бесплатной работы» капитализированной долей, а часть — денежным доходом или прощённой задолженностью по зарплате. Медиатору здесь важно проверить две вещи: был ли фактически трудовой договор и выплачивалась ли зарплата, и есть ли задолженность компании перед партнёром. Наличие такой задолженности — сильный аргумент в переговорах, который часто переводит разговор из плоскости «кто больше дал» в плоскость «вот цифра, с которой мы работаем».

Деньги и распределение 7 вопросов

Он директор и платит себе зарплату, а мне как участнику не платит ничего. Это законно?

Зарплата директору выплачивается по трудовому договору и штатному расписанию, и если вы участник, а не работник, вы не «получаете зарплату» — вы получаете прибыль в распределении. Прибыль распределяется между участниками пропорционально долям, если иное не установлено уставом или иным соглашением (статья 28 14-ФЗ). Решение о распределении принимает общее собрание участников. Отдельно: если участник не работает в компании, «лично ему ничего» — это нормальная конструкция, а не схема обмана; невыплаченная прибыль — не зарплата и не «зарплата, которую забыли». Медиатору полезно разложить: сколько компания заработала, какие обязательства не закрыты (зарплаты, налоги, кредиты), и только потом обсуждать распределение. Практический вопрос, который стоит задать: партнёры вообще обсуждали, что будет с прибылью, и есть ли документ, где это зафиксировано.

Мы вкладываем в компанию понемногу, а забираем из неё сколько нужно. Так удобнее, но вроде это неправильно.

Смешение личных и бизнес-денег — одна из главных причин, по которой в партнёрстве становится невозможно разобраться. Юридически выплата участнику в счёт прибыли возможна только по решению общего собрания и в пределах чистой прибыли, а «забрать сколько нужно» из кассы — это фактически использование корпоративного имущества в личных целях и может быть квалифицировано как злоупотребление правом. Медиатору стоит поставить вопрос прямо: «какие деньги мы считаем общими и как мы их тратим?» Если партнёры разные, разложить выписки по статьям и увидеть, что фактически происходит: кто финансирует личные расходы из бизнеса, кто берёт «в долг» без оформления, и за счёт чьей доли. Отдельная форма договоренности — «распределение по потребности» с обязательной фиксацией и отчётностью, но на практике такая модель чаще всего и порождает претензию «а мне никто не платит».

У нас в обществе накопилось 3 миллиона на расчётном счёте. Мне мой партнёр говорит: «это не прибыль, это оборотка, не трогай».

Формально распределить можно только чистую прибыль, а не остаток на счёте, и «это не прибыль» может быть верным: на счёте лежат авансы, не закрытые обязательства, деньги под зарплату и налоги. Разбираться нужно по бухгалтерии, а не по ощущениям. Но есть и второй слой: даже если распределение сейчас невозможно, у партнёра может быть право знать, сколько заработано, каковы обязательства и почему деньги не распределяются, — по закону участник имеет право получать информацию об обществе (статья 19 14-ФЗ). Медиатору полезно договориться о полном раскрытии: баланс, выписка, задолженность, планы. Очень часто спор о «трёх миллионах» держится на том, что одна сторона не видела цифр и подозревает другую в обмане.

Партнёр берёт из кассы «в долг» и не возвращает, а договорённости у нас нет. Что вообще можно сделать?

Без документов это не «долг», а расходование корпоративного имущества в пользу одного из участников, и доказать сам факт таких выплат без документов почти невозможно. Медиатору нужно сначала восстановить фактическую картину: выписки по счёту, чеки, переводы, свидетельства. Дальше — обсуждать варианты, а не обвинения: возврат сумм, зачёт, оформление как займа с условиями (статья 10 ГК РФ о соглашении об устранении разногласий и статья 307 и далее о возмездном обязательстве при неисполнении — как основа для требования), либо включение в соглашение о разделе имущества при выходе. Отдельно стоит проверить: нет ли признаков вывода активов, и тогда предмет меняется — это уже не бытовой спор, а риск уголовной ответственности, и медиатору нужно вовремя передать вопрос юристу.

Мы договорились делить прибыль 50/50, но один партнёр в последний год забирал 80% себе, ссылаясь на то, что «он всё делает».

Если уставом или соглашением установлено распределение 50/50, то «заслуженность» по умолчанию не меняет порядок: 50/50 — это 50/50, а самостоятельное изменение распределения — вопрос решения общего собрания участников. Но если 50/50 не зафиксировано, то распределение идёт пропорционально долям, и тогда спор уходит в другую плоскость — в спор о долях и о том, что входит в вклад. Медиатору полезно сразу зафиксировать три вещи: какое правило распределения действует в документах, как участники понимают его фактически и чем мотивируется отступление. Это уже не про справедливость вообще, а про конкретное расхождение между договором и практикой, которое можно закрыть в соглашении — например, описать распределение явно, с учётом труда партнёра-управленца через бонус или выплату управленческой ренты, а не через тихое уменьшение доли второго.

У нас два партнёра, но деньги в компанию вносил только я. Могу ли я забрать свою долю деньгами и оставить партнёра одного?

Право выйти из общества с выкупом доли есть у участника (статья 94 14-ФЗ), и выкупная цена определяется соглашением сторон, а при недостижении соглашения — в порядке, установленном судом, с учётом части, пропорциональной вкладу. То есть выкуп доли — это механизм, при котором вы получаете деньги за свою долю, а компания продолжает существовать. Но выплатить всю сумму сразу общество может не быть в состоянии, и тогда появляется вариант выхода с выплатой в рассрочку или продажи доли. Медиатору стоит сразу проверить финансовую состоятельность: если денег в компании нет, «забрать долю деньгами» — это не раздел, а конфликт по реализации. И отдельно: выкуп доли не лишает вас голоса и прав в компании сразу — они сохраняются до полного выкупа, и это тоже предмет переговоров.

Мы хотим выплачивать себе не по долям, а по фактически сделанной работе. Это вообще можно в ООО?

Да. Уставом или иным соглашением участников может быть предусмотрено иное соотношение при распределении прибыли, в том числе с учётом трудового вклада — но при выходе участника из общества статья 94 14-ФЗ требует выкупа доли пропорционально вкладу, то есть закон защищает именно вклад, а не «заслуги». Это ключевое противоречие, о котором стоит предупредить клиентов: модель «по труду» плохо сочетается с моделью «при выходе платим по вкладу». Медиатору полезно проговорить это на берегу, а не в момент развода. Практически используются две конструкции: либо прибыль делится по правилам устава, а управленческое вознаграждение идёт через трудовой договор и бонусы; либо в устав вносятся две нормы — порядок распределения и порядок выкупа — и обе должны быть согласованы между собой.

Управление и решения 6 вопросов

Мы оба директора, и ни одно решение не проходит: он подписывает, я не подписываю, и всё встало.

Это риск, а не ссора: пока не исполнено корпоративное действие, компания живёт в подвешенном состоянии, а сделки и платежи могут оспариваться. Устав должен содержать порядок принятия решений и, главное, порядок разрешения разногласий — с указанием, кто решает при равенстве голосов, есть ли право вето у отдельных участников, требуется ли единогласие для определённых вопросов. Если такого порядка нет, спор разрешает суд (статья 45 14-ФЗ по общему порядку принятия решений). Медиатору стоит выяснить, какие именно решения блокируются — обычно это две-три позиции: сделки с крупной суммой, найм, вывод денег, изменение устава. Дальше предлагается заранее прописать: порог суммы, требующей единогласия, и процедуру «не договорились — идём к независимому эксперту/совету директоров с обязательными сроками».

Кто из нас главный? Я плачу больше, он больше работает — кто решает?

В ООО «главного» в формальном смысле нет: у участников есть доли и голоса, у органов управления — компетенция по закону и уставу, а директор (статья 40 14-ФЗ) действует в пределах полномочий. Реальный вопрос — не «кто главный», а «кто имеет право действовать без согласия другого и до какой суммы». Медиатору полезно перевести разговор в плоскость полномочий: подписанные документы, доверенности, фактическое распределение функций, банк и подписи. Если фактически один из партнёров управляет и это устраивает обоих, делить нужно не власть, а риски и вознаграждение: какие решения принимаются единолично, какие требуют согласия, что происходит при нарушении. Практический ориентир: правило «кто главный» без записанных процедур быстро превращается в правило «кто сильнее давит».

Партнёр вёл дела, не собирая общее собрание, а я узнал о крупом договоре из переписки.

Отсутствие собраний участников — самая распространённая техническая ошибка в партнёрских ООО, и именно она делает почти невозможным посчитать прибыль и поделить её: нет протоколов, нет зафиксированной выручки, нет понятного решения. Медиатору стоит поставить задачу не «кто нарушил», а «восстановить картину»: какие сделки заключались, на каких условиях, какие документы есть, какие деньги прошли. После этого обсуждается режим — регулярные собрания, регламент, отчётность, доступ к банку и документам, подписание крупных сделок обоими сторонами. Отдельно стоит проверить, нет ли признаков сделки на невыгодных условиях для общества — это уже зона ответственности директора перед обществом и зона, где медиация бессильна без юриста.

Он готовит собрания и вписывает в протокол то, что хочет. Я подписываю, потому что не успеваю прочитать.

Ознакомление с документами и право голоса — ваша ответственность, но процедура, при которой содержание документа невозможно прочитать заранее, сама по себе дефектна. Практическое правило для будущего: повестка и проекты документов рассылаются заранее, с указанием срока для ознакомления и права на ознакомление с документацией общества (статья 19 14-ФЗ). В процедуре медиации полезно проверить, есть ли у стороны вообще полный доступ к документам и банку: нередко спор о «выведенных деньгах» вызван тем, что один участник видел одну выписку, а другой — другую. Сначала полная картина, потом разговор о намерениях.

Партнёр угрожает: «я заблокирую всё, и компания умрёт». Что с этим делать?

Это не позиция, а инструмент давления, и медиатору полезно так его и назвать — спокойно, без обвинения. Тактика работает только тогда, когда у другого нет альтернативы, поэтому первый вопрос: есть ли у партнёров независимые источники дохода и насколько компания критична для каждого. Второй: какие решения действительно может заблокировать один участник при 50/50, а какие нет (действующий директор ведёт текущую деятельность в пределах полномочий). Третий: зафиксировать, что блокировка по формальным основаниям — законная тактика, и медиация работает с интересами, а не с моралью. Нередко разблокировка достигается не уступками по существу, а пересмотром процедуры принятия решений: пороги, сроки, арбитражный эксперт, ноябрьский формат «решение принимается, если партнёр не возражает за 10 дней».

Я подписал договор с контрагентом, хотя партнёр не давал согласия. Теперь он говорит, что я сорвал сделку. Кто отвечает?

Директор отвечает за убытки, причинённые обществу, если доказано, что действовал недобросовестно или не в интересах общества; участники вправе требовать возмещения. Но ответственность — это уже судебная плоскость, и медиация начинается с фактов: была ли реальная выгода, был ли риск, знал ли партнёр и молчал, были ли альтернативы. Практически полезно перевести разговор в конструктив: не «кто виноват в договоре», а «как страхуемся дальше — согласование сделок, лимиты, подпись, порядок уведомлений». Медиатору стоит проверить, есть ли вообще корпоративная процедура согласования крупных сделок в уставе и понимают ли её участники; если нет — это и есть тот дефект, который и привёл к конфликту.

Выход партнёра 6 вопросов

Партнёр говорит, что хочет выйти из ООО. Что ему положено по закону?

Участник общества вправе выйти из общества путём выкупа у него доли (статья 94 14-ФЗ), но не в каждом случае: если в уставе предусмотрено, что выход возможен не во всех случаях (например, при невыполнении обязательств перед обществом), выход может быть ограничен. Если выход допускается, общество обязано выкупить долю, а если не может выплатить сразу — выплачивать в рассрочку, с процентами за пользование денежными средствами; при неурегулированности разногласий по цене вопрос передаётся в суд. Медиатору первым делом надо проверить условия выхода в уставе и фактические обстоятельства: нет ли оснований для отказа, есть ли у общества деньги, обсуждался ли выход заранее. Внесудебная выгода медиации здесь — в том, что выкуп и его график договариваются сразу, вместе с расчётом и подтверждением долга.

Сколько стоит выкуп доли? Кто должен оценивать — он говорит одно, я считаю по-другому.

Если стороны не согласовали цену, она определяется в судебном порядке, и суд, как правило, привлекает оценщика; закон не предписывает конкретную методику, поэтому оценка зависит от выбранной подхода и квалификации оценщика. Отсюда риск: чем дольше спор, тем больше расходы и тем меньше бизнес стоит. В медиации почти всегда есть пространство договориться о цене: стороны обсуждают не «справедливую стоимость доли», а конкретные параметры — базу оценки (чистые активы, стоимость бизнеса, стоимость имущества, доходный подход), применённые скидки за неконтролируемость и за то, что покупатель получает долю без реального управления, даты оценки, срок выплаты, и — отдельно — что происходит с долгом покупателя и с правом на выход в течение срока выплаты.

Я хочу выйти, но компания должна мне выкуп. Денег у компании нет, а банк денег не даёт. Это тупик?

Тупик не обязательно: выкупная цена может быть выплачена частями, а общество может получить займ от участников или третьих лиц под свои обязательства, чтобы рассчитаться. Но медиатору надо честно разобрать, что стоит за словами «денег нет»: нет денег на счёте при том, что компания прибыльна и деньги «зависли» в активности, — это разговор про управление и про то, кто распоряжается денежным потоком; либо компания действительно убыточна и обязательства превышают активы — тогда спор будет о распределении оставшихся активов между участниками при выходе, и это уже работа с балансом. Отдельно: право выхода не отменяет обязанности по текущим долгам общества — выкупается доля, а не «списывается» долг перед контрагентами.

Партнёр хочет продать свою долю третьему лицу, а я не хочу, чтобы в компанию вошёл посторонний. Что можно сделать?

Если уставом предусмотрено, что отчуждение доли третьим лицам допускается только с согласия других участников, такое согласие может быть дано или не дано, и отказ в нём может быть оспорен (ст. 19 14-ФЗ в части согласия на отчуждение). Если такого условия в уставе нет, участник вправе продать долю по общему правилу, и преимущественное право покупки (при его установлении) надо реализовать в срок. Медиатору полезно проверить устав буквально и обсудить, в чём именно заключается проблема: в самом факте нового партнёра, в его намерениях, в цене или в том, что он «выведет деньги». Нередко речь идёт не о контроле, а о гарантиях — например, запрет на сделки с аффилированными лицами и на вывод средств, что можно вписать в устав как защиту, а не запрет на продажу.

Партнёр хочет выйти, но говорит: «сначала я тебе продам всё, что забрал, а потом придёт новый человек». Как защититься?

Здесь два разных сюжета, и их надо разделить. Первый — вывод активов: если имущество или деньги выведены до выхода, ущемляется имущественная обеспеченность остальных участников, и это предмет отдельного разбирательства, причём не только соглашения о выкупе. Второй — контроль: продажа доли постороннему лицу, как правило, не требует согласия, если уставом не установлено иное. Защита строится на двух уровнях: договорной (условия о запрете или согласии на отчуждение, о предварительном согласии по ключевым сделкам, о неконкуренции) и фактического (проверка того, что происходит с активами, через выписки, баланс, проверку контрагентов). В процедуре медиации стоит сразу зафиксировать, что переходный период — отдельная фаза: сроки, что происходит с активами и клиентами, кто ведёт дела, какие решения требуют согласия, и только потом — раздел долей и цена.

Я сам хочу выйти из партнёрства, но у меня ощущение, что меня вынудят отдать долю за копейки. Это правда так работает?

Нет, но риск возникает из-за процедуры: чем дольше вы договариваетесь, тем больше компания теряет в стоимости, и тем сильнее позиция того, кто платит меньше. Отсюда практический совет медиатора: не затягивать. Зафиксировать фактическое состояние, проверить, есть ли у общества средства, и обсуждать выкуп в связке: цена — график — права в период рассрочки — прекращение полномочий — переход клиентов и обязательств. Отдельно стоит проверить, не выведены ли активы: выход по заниженной цене часто оказывается следствием того, что партнёр заранее подготовил «обнуление» компании. И ещё: если у вас нет ресурса на оценщика и юриста, медиация с хорошо структурированным соглашением и понятным механизмом проверки обычно дешевле суда, который всё равно закончится оценкой — только позже и с худшим результатом.

Конфликт и расторжение 7 вопросов

У нас нет партнёрского договора, только устав ООО. Как вообще решать спор?

Тогда суд будет руководствоваться общими нормами: уставом и законом, а если их не хватает — общими положениями о заключении и исполнении обязательств и о заключении договора (статьи 307 и далее, 420–431 ГК РФ), а также о долях в уставном капитале (статья 8 14-ФЗ). Отдельный блок норм — общие положения о сделке (главы 9–10 ГК РФ) и о представительстве, если в спорном моменте один действовал за другого. Практический вывод медиатора: отсутствие договора не значит «нечего обсуждать» — значит, что почти всё придётся договариваться в процедуре, и главный риск — что каждый будет опираться на свою версию того, «как у нас было принято». Практический приём: собрать доказательства привычки (переписка, регулярные платежи, отчёты) и на их основе зафиксировать, что стороны считают приемлемым, — это станет основой соглашения.

Мой партнёр перестал работать, но продолжает получать прибыль. Я могу его исключить?

Исключение участника из общества возможно, но строго по основаниям и в судебном порядке (статья 45 14-ФЗ по основаниям и статья 46 14-ФЗ по порядку): например, при существенном нарушении устава или решений собрания, при убытках, при неисполнении обязательств. «Перестал работать» само по себе обычно не является основанием, если это не закреплено уставом или договором. Поэтому «он ничего не делает, а деньги получает» — это, как правило, спор о прекращении договора простого товарищества и о разделе имущества (статьи 452, 453, 459 и далее ГК РФ), а не автоматическое основание для исключения. Медиатору стоит выяснить: зафиксировано ли в документах, что участие требует личного труда, и что стало с обязательствами, которые он не выполняет. Практический путь — зафиксировать невыполнение в досудебном порядке и предложить добровольный выход с выкупом доли.

Он угрожает: «я всё закрою, заберу базу и уйду». Это вообще возможно?

Часть этого — правда, часть — нет, и медиатору полезно разложить страх на составляющие. Клиентская база как таковая не является отдельным имуществом, если она складывалась из клиентов компании: с уходом клиент переходит к тому, кто с ним работает, и компания теряет выручку, но не «теряет актив». А вот договорная база, программное обеспечение, контент и клиентские данные могут быть имуществом или результатом интеллектуальной деятельности, принадлежащими компании, и их использование после ухода может быть неправомерным. Кроме того, договор может содержать неконкуренцию (ст. 10 ГК РФ о недопустимости условий, противоречащих закону — как основание для оспаривания чрезмерных условий; конкретные границы лучше проверить у юриста). Практический вывод: именно переходный период (кто ведёт клиентов, что происходит с договорами, когда они заканчиваются, как оформляется передача) — центральный предмет медиации в таких делах.

Партнёр ушёл и унёс клиентскую базу. Что вообще можно сделать, кроме суда?

Сначала — разобраться, что именно унесено: база контактов в чужой памяти не отнимает и не переносится, а переход клиентов сам по себе не является хищением. Отнимаются и используются неправомерно документы, программы, контент, товарные знаки и иные охраняемые объекты — и тогда предмет спора охраны и возмещения. Медиатору полезно построить процедуру так: совместно зафиксировать перечень активов и клиентов, определить, что подлежит возврату или прекращению использования, а что остаётся у ушедшего партнёра как его личный опыт (и что, наоборот, недопустимо), договориться о контактах с клиентами в переходный период и о компенсации, если ущерб подтверждён. Плюс в медиации — возможность договориться о переходных договорах: клиент уходит к ушедшему партнёру, компания получает право на сопровождение или на часть будущей выручки по договорам.

Мы не можем договориться, потому что каждый уверен, что прав он. Поможет ли медиация, если право тут очевидно?

Медиация начинает не с того, кто прав, а с того, что хотят получить и чем готовы заплатить. Иногда «право очевидно» — это не юридический вывод, а убеждение, с которым человек защищает свою позицию и своё достоинство. В процедуре медиатор разделяет интересы и требования: «мне нужно 2 миллиона» и «я хочу, чтобы он признал, что всё сделал неправильно» — это разные вещи, и вторая часто уступается первой. Но если спор действительно сводится к толкованию договора и нормы, медиация не заменяет юридическое заключение: тогда в процедуру стоит включать юриста как независимого эксперта. Грамотная формулировка для первой встречи: «давайте сначала договоримся, какой результат для вас важнее и какой исход вы считаете неприемлемым, — и вернёмся к текстам».

Он угрожает судом и говорит, что у него «юрист за 500 тысяч». Мне вообще идти к медиатору?

Идти стоит: медиация — это не отказ от своих прав, а способ выбрать, где вы будете реализовывать позицию. Большинство партнёрских споров в суде решаются долго и стоят дорого, а решение суда не отменяет ни выручку, ни отношения, ни управленческую позицию — оно лишь констатирует. Медиатору полезно на первой сессии спокойно выяснить: что именно партнёр собирается оспаривать, какие доказательства у него есть и чего он на самом деле хочет добиться. Часто «угроза судом» — это способ зафиксировать вину и удержать позицию; когда выясняется, что реальная цель — раздел или деньги, медиация резко ускоряется. Практика: идти к медиатору, но держать в голове сроки — пока не пропущены процессуальные сроки по своей защите, уступки в процедуре не должны вас лишить права на судебную защиту.

Чем грозит расторжение партнёрства — я боюсь, что бизнес просто развалится.

Расторжение договора простого товарищества прекращает совместную деятельность, после чего имущество, вложенное в общее дело, распределяется пропорционально вкладам, а также возмещаются убытки (статьи 452, 453, 460 и далее ГК РФ). Если партнёрство оформлено как ООО, то «расторжение» — это фактически выход или продажа доли плюс корпоративные решения. Развал редко бывает мгновенным: обычно сначала прекращаются совместные решения и общие проекты, потом расходятся клиенты, потом возникает спор о деньгах. Медиатору стоит сразу работать над «мягкой посадкой»: определить, что остаётся работать, на каких условиях, кто за что отвечает в переходный период, как закрываются обязательства, что подписывается и в какие сроки. Самостоятельный развал без подготовки — это почти всегда цена выше, чем договорённость.

Личные отношения в бизнесе 5 вопросов

Мы с партнёром были в гражданском браке, сейчас расходимся. Как это влияет на бизнес?

Если бизнес зарегистрирован на одного из вас, а вложения и прибыль шли в обоих, то возникает смешение личного и делового, и при разрыве отношений статус бизнеса не меняется автоматически, но меняется всё, что вокруг него. Доли в ООО остаются у участников, а вот личное имущество супругов и общее имущество — отдельная история: в зависимости от режима имущества (общий по умолчанию, раздельный, брачный договор) по-разному распределяются доходы и доли. Практический вопрос для медиатора: не является ли бизнес «общим предприянием» в смысле, при котором доли в нём считаются совместно нажитым имуществом. Отдельно стоит проверить наличие брачного договора и его условия. И содержательно: конфликт между партнёрами-супругами почти всегда имеет два слоя — имущественный и эмоциональный, и медиация должна работать с обоими, иначе договорённость будет неустойчивой.

У партнёра есть супруга, и она требует долю в бизнесе мужа. Может ли она получить что-то?

Право участника на долю в ООО возникает из вклада и неотчуждаемо без согласия других участников, при этом оно является имуществом участника и может быть предметом раздела имущества супругов. То есть супруга не получает долю в компании автоматически, но в рамках раздела имущества мужа она может претендовать на часть стоимости его доли в ООО и на доходы от неё. Сама доля в обществе при этом остаётся за мужем — если, конечно, устав не содержит ограничений на отчуждение, которые могут быть применены. Медиатору в таких делах полезно держать в голове, что у супруги может быть своя повестка, и соглашение между партнёрами может столкнуться с требованиями постороннего участника. Поэтому раздел с участием супруги и раздел между партнёрами иногда приходится вести параллельно и согласовывать по срокам.

Мы с партнёром 8 лет работали вместе, и теперь каждый шаг делает назло. Нормально ли это вообще?

В долгосрочном партнёрстве эмоциональный счёт — нормальная часть реальности: партнёры помнят, кто когда подвёл, кто больше зарабатывал, кто уходил в отпуск. Это не «ненормальность», а точка, где медиация и полезна: она даёт возможность перевести претензии из «ты мне должен» в «что должно происходить дальше и на каких правилах». Практический приём — помочь сторонам выписать претензии в одну таблицу: что было, что должно было быть по их мнению, чем это подтверждается. Часто выясняется, что реальных разногласий по бизнесу немного, а неразрешённых чувств — много, и именно они блокируют любое соглашение. Иногда процедура включает отдельный шаг: признание вклада друг друга и публичное закрытие эпизода, чтобы перейти к будущему.

Партнёр ведёт себя агрессивно: пишет гневные письма, угрожает, не приходит на встречи. Что делать?

Это меняет технику процедуры: агрессия в переговорах — не «плохой характер», а способ контролировать ситуацию через страх. Медиатору стоит заранее установить правила: переписка только в общем чате или по письмам, а не звонками и личными сообщениями; в зал не входят без предупреждения; оскорбления и угрозы фиксируются и являются основанием для прекращения сессии; при угрозе физической безопасности — вопрос выходит за пределы медиации. Практически работает позиция «мы работаем с интересами, а не с претензиями к личности» и разделение встреч: сначала раздельные сессии, чтобы никто не работал в состоянии аффекта. Отдельно: если есть признаки вымогательства или давления с использованием активов, медиация — не единственный канал, и вопрос нужно передать юристу, а иногда и в правоохранительные органы.

Мы разошлись, но не можем перестать общаться: я живу с детьми, бизнес надо кормить. Как вообще жить дальше?

Самый важный вопрос — организационный: если личное общение невозможно, процедура должна быть построена так, чтобы они почти не пересекались. Раздельные сессии, обмен письменными предложениями через медиатора, а при необходимости — только две совместные встречи в начале и в конце, с явным регламентом. Это так называемый «через медиатора» формат, и он часто единственно реализуемый в тяжёлых случаях. Параллельно нужно развести три пласта: собственно бизнес (доли, деньги, управление), текущую деятельность (кто ведёт проекты, обслуживает клиентов, подписывает документы) и бытовые договорённости (с кем живут дети, кто и когда забирает ребёнка). Для медиатора практический вывод: если быт и бизнес не разделены, бизнес-конфликт будет постоянно подпитываться личным, и процедура без заранее установленного разделения сфер не сдвинется.

Часть II. Протокол дела: 10 встреч

Выход партнёра из ООО: как договориться о цене, когда денег у компании нет

Дело начинается с письма. Партнёр Сергей Гаврилов пишет бывшему совладельцу бизнеса Артёму Дорожкину: «Я выхожу из ООО. Условия — в течение месяца. Иначе продаю долю тому, кто даст больше». Артём звонит в тот же вечер. Он в шоке: три года назад они начинали вдвоём, Артём вложил деньги и работу, Сергей — нервы, связки и первые клиенты. Компания — ООО «Тёплый Контур», монтаж отопительных систем для небольших офисов и складов, за десять лет выросла до сорока активных договоров и стабильной, но небольшой прибыли. Стартовые позиции расходятся по всем пунктам. Артём считает, что Сергей «перестал работать полгода назад, перестал приносить деньги и забрал часть выручки наличными», и хочет, чтобы долю Сергея выкупили по остаточной стоимости — небольшой. Сергей считает, что вложил в проект равные деньги, три года вёл переговоры с заказчиками, привёл восемь постоянных клиентов, а сейчас «всё и так ушло»: по его словам, бизнес уже сжался, и требовать с него выплаты — это то же самое, что требовать долю с пустой коробки. Он готов обсуждать продажу доли, но не хочет, чтобы это выглядело как его вынудили. Что делает медиатор. Первое — не выбирает сторону и не начинает с денег. Он разделяет три слоя: реальный размер бизнеса сегодня (это цифры, а не мнения), вклад каждого (что вложено, что сделано, что осталось) и интересы (что каждый хочет получить помимо денег). Второе — вводит правило: никаких переговоров о цене до тех пор, пока стороны не увидят одну и ту же картину по финансам. Третье — заранее проговаривает, что соглашение может быть только таким, чтобы стороны могли его исполнить без дальнейшей борьбы, и что часть договорённостей может потребовать нотариуса или оценщика. Что может пойти не так. Сергей дважды в процедуре возвращается к позиции «я не ухожу, я продаю» — это принципиально разные сценарии, и в первом участвует управление, во втором нет. Клиентская база — восемь постоянных заказчиков, за которыми стоит личное общение Сергея, — может уйти вместе с ним; если это случится, выкуп доли по любой цене станет бессмысленным, потому что покупает воздух. Возможен и срыв: если соглашение не будет подписано в разумный срок, спор уйдёт в суд, где при 50/50 долях и отсутствии договора простого товарищества решение по цене выкупа доли станет предметом экспертизы и, скорее всего, затянется на год. Медиатор всё это проговаривает вслух уже на первой встрече — не чтобы запугать, а чтобы у сторон появилась причина договариваться сейчас, а не «потом, когда оба остынут».

Встреча 1. Первичная: раздельные сессии, диагностика и интересы (150 минут)

МЕДИАТОР: «Прежде чем мы встретимся вместе, я поговорю с каждым отдельно. Это не допрос и не поиск виноватых. Мне нужно понять три вещи: как вы сейчас видите бизнес, что вы в него вложили и чего хотите для себя лично. Договорились?»

[Раздельные сессии. Медиатор не сообщает сторонам, что именно сказал другой, и не обещает не говорить ничего — прямо проговаривает это на старте: «Я не буду передавать ваши слова в виде обвинений. Если сочту нужным — предупрежу заранее, что какую-то тему подниму, но без указания, от кого она пришла».]

МЕДИАТОР: «Артём, расскажите, как вы видите компанию сегодня. Цифры, если знаете.»

АРТЁМ: «Тридцать шесть действующих договоров, плюс те, что в работе. Выручка за прошлый год — около восьми миллионов, но чистыми выходило меньше двух. Я в этом году считаю сам, каждую неделю свожу банк и расходники. Говорю сразу: цифры я могу показать, но там видно, что компания стоит на мне. Я езжу на заказы, я общаюсь с заказчиками, я веду бухгалтерию.»

МЕДИАТОР: «А Сергей?»

АРТЁМ: «Сергей с начала лета практически не появляется. До этого два года вёл закупки и логистику, ещё раньше — продажи. В марте мы с ним поссорились из-за того, что он взял с заказчика аванс и не показал. Я сказал: давай разберёмся по документам. Он сказал: не лезь в мою часть. Всё, с тех пор — переписка по делу, один раз в месяц, по строкам.»

[Медиатор фиксирует две отдельные темы: «работа в последние месяцы» и «аванс в марте». Не смешивает. Просит показать переписку — не для оценки вины, а чтобы понять, какие темы стороны считают главными.]

МЕДИАТОР: «Вы говорите «не лезь в мою часть». Что для вас «часть»?»

АРТЁМ: «Я делю всё наполовину. Мы же договаривались: пятьдесят на пятьдесят. Если он фактически не работает — значит, он отдаёт свою долю мне за копейки, и дальше я один тяну. Мне в итоге нужно, чтобы компания была в порядке, чтобы клиенты не развалились и чтобы у меня была определённость. Определённость — вот что я покупаю в этой ситуации.»

[На первой раздельной сессии медиатор не обсуждает цену — только интересы. Фиксирует для себя: Артёму нужны предсказуемость, сохранение бизнеса и контроль над качеством; слово «определённость» повторяется дважды.]

СЕРГЕЙ: «Я не ухожу. Я продаю. Это разные вещи, и вы, медиатор, должны это услышать. Пока доля моя — я участник, я голосую, я спрашиваю, куда идут деньги. Если я продам, я просто пассивный человек с деньгами. Я из-за денег продавать не собираюсь.»

[Ключевая смена рамки. Медиатор отмечает её вслух и уточняет, чтобы проверить.]

МЕДИАТОР: «Понял. Тогда уточню: вы хотите сохранить влияние или хотите денег?»

СЕРГЕЙ: «Деньги. Влияние без денег — это работа задаром. Я хочу забрать свою долю и уйти, и уйти нормально: без того, чтобы через год мне прилетело письмо, что я должен ещё что-то.»

[В интересах Сергея слышится не столько деньга, сколько закрытость и страх «дописать». Медиатор фиксирует: для него справедливость — это отсутствие претензий в будущем.]

МЕДИАТОР: «Что для вас означает «нормально уйти»? Назовите два-три условия, без которых вы не подпишете ничего.»

СЕРГЕЙ: «Первое — я не должен никому ничего доплачивать потом. Второе — компания признаёт мою долю и мою долю выкупают, а не «вы меня выкидываете». Третье — клиенты, которых я привёл, не должны мне платить, но и компания не должна говорить заказчикам, что я «ушёл и больше не работаю тут». Пусть говорят нейтрально. Четвёртое — если я продаю, я продаю нормальному человеку, а не тому, кто приведёт левый пенсионный фонд.»

[Медиатор отмечает: часть пунктов — про признание и достоинство, часть — про риски. Пятый пункт, если он прозвучит, — про реальные риски.]

МЕДИАТОР: «Сергей, теперь про цифры. У Артёма своя версия, у вас будет своя. Мне важно понять, что вы видите, прежде чем мы встретимся вместе.»

СЕРГЕЙ: «Компания стоит восемь миллионов выручки. Это так. Но чистой прибыли там полтора миллиона, и из них мой личный вклад — ноль наличными. А если считать по-честному, с учётом долга перед поставщиком за комплектующие, там вообще минус. Я говорю не чтобы обесценить, я говорю, чтобы вы не рисовали мне картину, где компания стоит миллионы на троих, а я отдам половину и останусь ни с чем.»

[Медиатор просит показать цифры. Сергей показывает телефон: несколько скриншотов из банковского приложения за прошлый год и своя таблица в Excel — «выручка по заказчикам». Таблица неполная и ведена не по всей компании, но по его части — совпадает с цифрами Артёма по шести заказчикам из восьми. Это первое совпадение.]

МЕДИАТОР: «Вы сейчас сказали, что у компаний нет денег на выкуп. Откуда вывод?»

СЕРГЕЙ: «На счёте полтора миллиона, и из них миллион — это предоплаты заказчиков. Их нельзя тратить, они пойдут на работы. Триста тысяч — это то, что можно. А чтобы выкупить мою долю, надо где-то взять ещё. Либо я продаю долю тому, кто даст, либо вы привлекаете деньги.»

[Медиатор отмечает для протокола: у сторон разные представления о ликвидности, но не о выручке. Совпадение по выручке — точка опоры.]

МЕДИАТОР: «Расскажите про аванс в марте. Коротко, как вы это видите.»

СЕРГЕЙ: «Взял шестьдесят тысяч наличными за монтаж, привёз для заказчика, отчитался перед ним, отчёт показал. Артём увидел списание в выписке и сразу решил, что я унёс деньги. Я предлагал сходили вместе в тот же день — он отказался. С тех пор это висит как «ты унёс».»

[Существенно: Сергей не отрицает получение аванса, а объясняет его. Факт расхождения в трактовке, а не в сумме.]

МЕДИАТОР: «Вы понимаете, что запись «ты унёс» останется в переписке. Это важный фон. Но сначала — ваш вклад. Деньги, имущество, труд, интеллектуальная собственность. Пройдём по каждому.»

СЕРГЕЙ: «Деньги — сто тысяч на старте, потом ещё сто сорок. Имущество — принтер, ноутбук, инструмент. Труд — три года: продажи, закупки, логистика, выезд на объекты. И всё это, кроме денег, мне никто не оплачивал. Зарплаты у нас не было ни у меня, ни у Артёма. Мы платили друг другу из прибыли, когда появлялась.»

[Медиатор просит перечислить, что осталось от этого труда в компании: база поставщиков, карточки клиентов в телефоне, склад. Сергей отвечает: «база на телефон — у меня, контакты поставщиков — у Артёма, склад — общий». Медиатор отмечает: разделение активов не оформлено, оно в голове у людей. Это и есть будущий предмет разговора.]

МЕДИАТОР: «Что вы хотите от этой процедуры? Что должно быть на выходе — не деньги, а результат.»

СЕРГЕЙ: «Чтобы мою долю выкупили. Не «выкинули», а выкупили, с понятным графиком. И чтобы я не остался должен. И ещё — я хочу, чтобы это не выглядело, будто я его выгнал.»

[Медиатор возвращается к Сергею с финальным вопросом — о самом тяжёлом для переговоров сценарии.]

МЕДИАТОР: «Что будет, если мы не договоримся?»

СЕРГЕЙ: «Ну всё. Я иду в суд. Там будет полтора года, экспертиза, и в итоге суд скажет «определить размер выкупа в размере, определённом оценщиком». А оценщик посчитает миллион двадцать, потому что у компании долги. И всё это время Артём будет тянуть одну компанию и нервничать. Я, честно, не хочу этого. Я хочу нормально закрыть вопрос. Но если придётся — придётся.»

[Важное: угроза судом сформулирована как «я не хочу суда, но готов». Медиатор фиксирует это как главный мотив переговоров у Сергея — фиксация неопределённости, а не деньги.]

МЕДИАТОР: «Спасибо. Я вернусь к вам после встречи с Артёмом. Одна просьба: до совместной встречи не пересылайте ему ничего, что мы здесь обсуждаем, и не звоните — иначе мы начнём процедуру с отравленного входа. Договорились?»

СЕРГЕЙ: «Договорились. Хотя с его стороны, я думаю, он не придёт вообще.»

[Медиатор не комментирует, но выясняет на следующей встрече, что Артём действительно сомневался, стоит ли идти, и пришёл только после того, как понял, что процедура не означает, что его заставят подписать.

Встреча 2. Совместная: постановка предмета спора и договор о правилах (90 минут)

МЕДИАТОР: «Спасибо, что пришли. У меня к вам обоим одна просьба на ближайший час. Я не буду пересказывать, что вы сказали поодиночке. Правило простое: мы обсуждаем интересы и факты, а не то, кто кому что должен. Если начнём с обвинений — разойдёмся. Договорились?»

АРТЁМ: «Договорились.»

СЕРГЕЙ: «Только давайте сразу: я не продаю долю, если вы будете делать вид, что я её заработал.»

[Медиатор сразу обозначает: расхождение в определении предмета — первый вопрос, а не повод для обиды.]

МЕДИАТОР: «Вот с этого и начнём. Сергей, у вас два сценария, и вы их смешиваете. Первый: вы выходите из ООО, общество выкупает вашу долю, вы получаете деньги, а компания живёт дальше. Второй: вы остаётесь участником и продаёте долю третьему лицу. Это разные предметы спора. Сейчас вы говорите «не ухожу» — и это третий сценарий, который вы предлагали: остаться, но без работы. Давайте выберем, о чём говорим. Может, окажется, что вам подходит первый, а вам — второй. Согласны?»

СЕРГЕЙ: «Мне подходит первый. Я ошибся формулировкой.»

МЕДИАТОР: «Хорошо. Значит, предмет: выход Сергея из ООО с выкупом доли, и параллельно — вопрос, что делать с компанией и с переходным периодом. Артём, вас это устраивает как предмет?»

АРТЁМ: «Устраивает. Только я хочу, чтобы мы обсуждали не "выкупить и забыть", а что останется после выхода. Клиенты, склад, поставщики. Я не хочу в процессе разрушения потерять то, что мы с ним строили.»

МЕДИАТОР: «Тогда предмет шире, и это нормально. Записываю: первое — цена и график выкупа доли; второе — переходный период и сохранение бизнеса; третье — раздел накопленного: база, документы, активы; четвёртое — то, что происходит с компанией после выхода и что будет, если договорённость не исполнится.»

[Медиатор выводит текст на экран, чтобы обе стороны видели структуру одинаково — техника «визуализация предмета».]

МЕДИАТОР: «Теперь про цифры. Я видел, что вы оба называете примерно одну и ту же выручку — восемь миллионов, и это совпадает по шести заказчикам из восьми. Это хороший знак: вы не спорите о том, есть ли бизнес. Вы спорите о том, кому сколько от бизнеса достанется. Согласны с такой постановкой?»

АРТЁМ: «Согласен.»

СЕРГЕЙ: «Согласен. Только я добавлю: спорим мы не только о том, кому сколько, но и о том, сколько у бизнеса вообще стоит.»

МЕДИАТОР: «Верно, и это отдельный вопрос, который мы решим ближе к концу, когда обсудим, как считать. Сейчас — про порядок работы. Мне нужно, чтобы вы оба согласились с четырьмя правилами, иначе процедура развалится на второй встрече.

Первое: мы не обсуждаем деньги, пока не увидим общую картину по компании. Не «спорим о цене», а «смотрим, что есть». Я прошу в течение недели принести: реестр договоров с суммами и сроками, выписки по счёту за последние шесть месяцев, штатное расписание, список активов — склад, техника, оборудование, — и список кредитов и задолженностей.

Второе: никаких перечислений средств в период процедуры без согласия обеих сторон. Не навсегда, а до подписания соглашения. Я понимаю, что это может мешать работе, — обсудим, как обойти.

Третье: устные договорённости и переписка остаются в силе до подписания соглашения, и я не передаю их как улики. То, что вы говорите в этой комнате, не используется против вас, кроме как основания для соглашения.

Четвёртое: если кто-то из вас не согласен — говорит сразу, на встрече. Не уходя в молчание.»

[Медиатор специально проговаривает, какие правила защищают каждую сторону: запрет перечислений — в интересах Сергея, отчётность — в интересах Сергея, «не уходить в молчание» — в интересах Артёма.]

АРТЁМ: «По второму правилу — я не могу не платить зарплату двум сантехникам в середине месяца. Это операционка, она крутится.»

МЕДИАТОР: «Хорошее замечание, и я не хочу останавливать бизнес. Предлагаю так: ежемесячная выплата зарплаты сотрудникам и обязательные платежи проходят без ограничения, но с уведомлением второй стороны в тот же день и с расшифровкой назначения. Суммы свыше — согласовываются. Это устроит?»

АРТЁМ: «Устроит.»

СЕРГЕЙ: «Устроит. Только добавить: расходы на мою бывшую часть — склад, закупки, — из моей доли, если речь о закупке под мои заказы.»

МЕДИАТОР: «Записываю. Это уже рабочее предложение, и оно мне нравится. Держите такие наготове: конкретные формулировки, которые решают частные вопросы, нам понадобятся позже, когда мы будем собирать текст соглашения.»

[Медиатор поощряет переход от претензий к предложениям. Это переключает разговор с прошлого на будущее.]

МЕДИАТОР: «И последнее на сегодня. Сергей, вы сказали, что боитесь доплаты в будущем. Артём, вы сказали, что боитесь, что бизнес развалится, пока вы будете спорить. Я хочу, чтобы вы оба сейчас сказали вслух, чего вы боитесь, — одним предложением. Это войдёт в протокол, и я буду к нему возвращаться, когда мы застрянем.»

АРТЁМ: «Боюсь, что через три месяца от компании останется вывеска.»

СЕРГЕЙ: «Боюсь, что мне через год пришлют письмо «вы должны 2 миллиона 400 тысяч», и я буду объяснять с женой, откуда это взялось.»

[Медиатор фиксирует обе фразы дословно и возвращается к ним на каждой последующей встрече. Он не забывает страхи, даже когда работает с цифрами.]

Встреча 3. Работа с позициями: две карты одного конфликта (90 минут)

МЕДИАТОР: «Мы начинаем третью встречу с упражнения. На столе два листа. На одном — то, что вы просите. На другом — то, чем вы готовы заплатить за это. Прошу записать самостоятельно, пять минут, молча. Потом обменяемся. Заодно увидим, одинаково ли мы понимаем предмет.»

[Пауза. Пять минут тишины. Медиатор не торопит, но следит за таймингом.]

[Раздельная сессия с Артёмом.]

АРТЁМ: [пишет] «Прошу: 1) выкуп доли по остаточной стоимости, с учётом долга по авансу — то есть мало; 2) передача всех клиентских баз, документов, контактов поставщиков; 3) запрет на конкуренцию — не менее года; 4) подтверждение, что он больше не работает и не будет вмешиваться; 5) чтобы он не передумал.»

МЕДИАТОР: «Пятый пункт — "чтобы не передумал". Что за ним стоит?»

АРТЁМ: «Он уже два раза уходил и возвращался. В прошлый раз я его уговорил остаться, он вернулся и полгода работал. Теперь я боюсь, что через месяц после подписания он придёт: «верните деньги, я передумал». И я буду как дурак.»

МЕДИАТОР: «То есть ваш главный страх — не цена, а неопределённость. Запомню.»

[Раздельная сессия с Сергеем.]

СЕРГЕЙ: [пишет] «Прошу: 1) выкуп доли по оценке, с выплатой частями, без процентов за просрочку; 2) никакой неконкуренции или — если есть — узкая, не на весь рынок; 3) письмо, что претензий по разделу имущества не будет; 4) возвращение части того, что я вложил в компанию, — или хотя бы перенос на мою долю; 5) чтобы Артём признал: я был равноправным партнёром, а не «наёмником за зарплату».»

МЕДИАТОР: «Пятый пункт. Это про признание. Зачем оно вам, если мы просто разойдёмся?»

СЕРГЕЙ: «Потому что я ухожу не потому, что меня выгнали. Я ухожу, потому что не могу работать с этим человеком. Но если в соглашении будет написано, что я «ненадлежащий участник», который «перестал исполнять обязанности», — мне с этим жить дальше. Я тридцать один год, я планирую ещё бизнес. Мне не нужно, чтобы моя бывшая компания использовала меня как пример.»

[Медиатор фиксирует: пятый пункт Сергея — про идентичность и репутацию, а не про деньги. Это кандидат на отдельное место в соглашении, и медиатор понимает, что именно это будет делать переписку нейтральной.]

[Совместная часть.]

МЕДИАТОР: «Я сложил ваши карты. Смотрите, что получилось. Артём, вы просите: мало, всё передать, не конкурировать, подтвердить уход и не передумать. Сергей, вы просите: много, без процентов, письмо о претензиях, часть вложенного обратно и признание равноправия.»

СЕРГЕЙ: «Да.»

МЕДИАТОР: «Видите главное расхождение? Артём хочет, чтобы мир после выхода был понятным и предсказуемым. Сергей хочет, чтобы мир после выхода был справедливым и чтобы его вклад был учтён. Это не злонамеренность ни с чьей стороны. Это два разных представления о справедливости: процедурное и материальное.

Мы можем двигаться дальше только если у каждого будет ответ на два вопроса. Первый: что для вас значит "справедливо" в деньгах — цифра или принцип? Второй: по какому принципу считается доля, если партнёры вложили разное?

Артём, с вас.»

АРТЁМ: «Принцип. Я не хочу называть цифру первым делом, потому что тогда мы будем торговаться. Я хочу сначала понять, по какому принципу мы считаем. Должно быть честно.»

СЕРГЕЙ: «Цифру. Я не могу согласиться с принципом, который мне неизвестен. Если я соглашусь «честно», а потом окажется, что честно — это двести тысяч, я буду чувствовать, что меня обманули в процедуре, где я был честным. Лучше я увижу цифру.»

МЕДИАТОР: «Хорошо. У нас с вами первое содержательное расхождение, и оно продуктивно. Артём предлагает принцип, Сергей требует цифру. Это значит, что цифра всё равно будет, но я предлагаю другую последовательность: сначала мы определяем базу расчёта — то, из чего считаем, — потом принцип распределения этой базы, потом сроки и гарантии. Так вы увидите цифру раньше, чем придёте к ней, и оба будете понимать, из чего она сложилась. Возражения?»

АРТЁМ: «Нет. Только давайте базу выберем ту, что объективно проверяема, а не «как мы в 2019-м считали».»

СЕРГЕЙ: «Согласен.»

[Медиатор закрывает встречу формулировкой, которая удерживает конструктив.]

МЕДИАТОР: «На следующей встрече — первая цифра. Вы оба приносите документы. И ещё: за неделю до встречи вы обменяетесь не документами, а одной страницей — что каждый считает справедливым и почему. Без переписки со мной. Мне важно, чтобы вы увидели логику друг друга до встречи, а не на ней.»

Встреча 4. Разделение интересов и требований: за каждым «прошу» — интерес (90 минут)

МЕДИАТОР: «Вчера вы принесли документы. Спасибо, работа серьёзная. Сегодня я хочу сделать неприятную, но полезную вещь: мы возьмём каждый пункт из ваших списков и посмотрим, что за ним стоит на самом деле. Часто одно и то же требование выглядит как каприз, а внутри — это вполне разумный страх. Если мы это увидим, часть пунктов решится сама.»

АРТЁМ: «Давайте. Я открыт.»

[Медиатор работает с картами из прошлой встречи.]

МЕДИАТОР: «Артём, пункт первый: выкуп доли по остаточной стоимости, с учётом долга по авансу. Что вы имеете в виду под "остаточной стоимостью"?»

АРТЁМ: «Ну... доля — это не половина выручки за всю жизнь. Доля — это то, что я сегодня могу продать. Если у компании минус, то доле ничего не стоит. Я предлагаю: посчитать, сколько у компании чистых активов, разделить пополам, из этого вычесть долг и всё.»

МЕДИАТОР: «То есть ваша формула — чистые активы, делённые пополам, минус задолженность. Согласен, это понятная формула. А если по этой формуле получится сумма, которая для Сергея — несправедливо мала, потому что он внёс труд, который в балансе не отражается? Что тогда?»

АРТЁМ: «Тогда... не знаю. Тогда это и есть спор.»

[Медиатор не даёт затянуться.]

МЕДИАТОР: «Хорошо, зафиксируем: формула понятна, а чувствительность к труду — ваша уязвимость. Сергей, вы слышали: ваш трёхлетний труд в формуле не виден. Что вы хотите, чтобы он значил?»

СЕРГЕЙ: «Хочу, чтобы он был виден. Не обязательно как деньги в сегодняшнем балансе. Хотя бы как основание для того, чтобы цифра не была унизительно маленькой. Я не хочу продавать за смешные деньги то, что строил три года. Я хочу, чтобы при выборе из нескольких разумных цифр выбрали ту, что выше, и сказали мне: "вот это твоя доля, за честный труд".»

[Медиатор формулирует это как интерес: признание вклада. Это ключ к следующему шагу — перейти от формулы к диапазону.]

МЕДИАТОР: «Теперь вы услышали друг друга. Поднимаю вопрос, который вы оба обходили: формула даёт маленький результат. Что, если в соглашении будет две цифры — расчётная по балансу и выкупная, выше, с рассрочкой? Что для вас делает такая конструкция приемлемой?»

АРТЁМ: «Если выкупная выше — это проблема. У меня нет денег. Откуда я возьму?»

СЕРГЕЙ: «А вот тут ключевое. Если выкупная выше, чем расчётная, вам же нужно где-то взять разницу. И это не моя проблема, но это ваша проблема: вы либо платите меньше, либо ищете деньги.»

[Медиатор видит, что разговор идёт к распределению риска нехватки денег, и перехватывает тему, пока стороны не начали торговаться.]

МЕДИАТОР: «Останавливаю вас на секунду. Вы сейчас спорите не о справедливости, а о финансировании. Это разные главы. Давайте я их разведу.

Глава первая: как считаем. Глава вторая: откуда берём деньги, если их нет. И есть глава третья, которую вы оба пропускаете: что делать с компанией, если выкуп происходит частями и год. Кто директор, кто подписывает, кто ездит на заказы, что с клиентами.

Третья глава для вас самая болезненная?

АРТЁМ: «Конечно. Я и так всё тяну. А тут ещё год мой бывший партнёр будет числиться, и я буду зависеть от его голоса.»

СЕРГЕЙ: «Мне всё равно, кто директор. Мне нужно, чтобы был запрет конкуренции, чтобы я не ушёл к конкуренту и работал там против них.»

[Медиатор отмечает: интересы разошлись — Артёму «контроль и предсказуемость», Сергею «независимость и отсутствие конкуренции».]

МЕДИАТОР: «Тогда слушайте, что я вижу. Артём боится, что будет отвечать за всё и не сможет принимать решения. Сергей боится, что окажется в заложниках у компании, где у него нет контроля, но есть риски. Эти страхи не противоположны, а зеркальные. У вас обоих вопрос: "кто принимает решения, когда меня нет".

Я предлагаю тему для следующей встречи, а вам — подумать до неё. Если Сергей выходит из числа участников, но выплаты идут два года, нужен ли период, в течение которого он ещё участник, с правом голоса? Или его выкупают сразу, а компания живёт без него?

Артём, я знаю, что вам хочется сказать "выкупают сразу". Но подумайте вот о чём: пока он участник, у вас есть рычаг. Пока деньги не выплачены, его доля не выкуплена. Это рычаг обеих сторон — и вы будете реже в ситуации "он ушёл, а я один".

СЕРГЕЙ: «Это звучит как "сначала посиди в доле, потом получишь деньги".»

АРТЁМ: «Это звучит как "я не могу платить всё сразу, а ты не можешь получить всё сразу".»

[Медиатор фиксирует обе фразы и заканчивает встречу, не закрывая вопрос.]

МЕДИАТОР: «Итог четвёртой встречи, чтобы вы не разъехались. Первое: база расчёта — чистые активы по балансу на согласованную дату, плюс отдельно обсуждаем, как учитывать вклад трудом, если вы его признаёте. Второе: три периода — переходный, выплаты, закрытие. Третье: ни одна цифра не будет названа, пока не решим механизм финансирования, иначе это лотерея.

До следующей встречи: отдельно, без переписки, напишите друг другу по одному абзацу — "чего я боюсь в ближайший год и что мне нужно, чтобы это не случилось". Я прочитаю оба только после совместной встречи.»

Встреча 5. Разбор ключевого препятствия: деньги, которых нет (90 минут)

МЕДИАТОР: «Сегодня разбираем то, что мешает больше всего: на какую сумму мы вообще ориентируемся. Но сначала — цифры, которые вы принесли. Я их разложил, смотрите на экран. Выручка за год — восемь сто сорок тысяч. Чистая прибыль по вашей отчётности — один миллион четыреста. Долг поставщику за комплектующие — два миллион двести. На счёте — полтора миллиона, из них миллион двести — предоплаты заказчиков, то есть деньги будущих работ.»

СЕРГЕЙ: «Ну вот. Я это и говорил.»

АРТЁМ: «Подождите. Долг два миллиона двести — это не весь долг, это то, что мы считали на прошлый квартал. Сейчас меньше.»

МЕДИАТОР: «Тогда назовите цифру на сегодняшний день, оба. Письменно, вот бланк.»

[Медиатор раздаёт бланк: две колонки — «на 1 февраля текущего года» и «на 1 февраля прошлого года». Просит показать первичные документы. Обнаруживает, что у Артёма цифра по долгу на сегодня меньше, потому что часть закрыта поставщику деньгами с авансов, а у Сергея в таблице — по состоянию на декабрь.]

МЕДИАТОР: 'Держите бланк, это ваша точка отсчёта. Все дальнейшие расчёты — от этих двух дат. Не от «когда начали спорить», не от «что помнит каждый». Отсюда и только отсюда.'

[Ключевой приём: единая дата расчёта снимает больше половины спора, потому что у каждого была «своя» дата.]

МЕДИАТОР: «Теперь неприятная арифметика. Чистые активы — то, что остаётся компании, если вычесть долги, — по вашим цифрам около трёхсот тысяч. Половина — сто пятьдесят тысяч. Вот та цена, которую вы предложили в списках.»

АРТЁМ: «Ну вот, я же говорил.»

СЕРГЕЙ: «Сто пятьдесят тысяч за три года работы и за то, что компания вообще работает? Я не согласен. Это не цена, это оскорбление.»

МЕДИАТОР: «Подождите. Никто не сказал, что это финальная цена. Сто пятьдесят тысяч — это результат формулы. Вопрос в том, какая формула верна. И вот тут я хочу быть с вами честен.

Формула "чистые активы" отвечает на вопрос: "сколько стоит кусок имущества, если прямо сейчас всё продать?" Но вы оба — не покупатели имущества. Сергей покупает долю в работающем бизнесе, Артём покупает уход партнёра. Ни один из этих сценариев не похож на ликвидацию.

Есть второй вопрос, который формула не решает: за счёт чего компания вообще зарабатывает. Восемьсот тысяч выручки при одном миллионе четыреста чистыми — это нормально? Кто так работает?»

АРТЁМ: «Нет. Нормально — это когда чистыми пятьсот с оборота. У нас низкая маржа, потому что мы часто работаем для гарантии: заказчик не платит — мы терпим.»

СЕРГЕЙ: 'И мы не берём с заказчиков аванс, хотя могли бы. Я это предлагал два года назад.'

[Медиатор отмечает: у Сергея есть предложение по улучшению бизнеса, и оно не реализовано. Это важный материал для переговоров о будущем.]

МЕДИАТОР: «Вот это я и хотел услышать. Значит, у компании есть потенциал, который не реализован, и вы оба об этом знаете. Сергей, вы предлагали брать авансы. Что это дало бы в деньгах, грубо?»

СЕРГЕЙ: 'Если все работают по предоплате пятьдесят процентов, в обороте всегда миллион-

полтора. То есть за месяц можно было бы закрыть долг поставщику и выплатить мне долю без внешних денег.'

АРТЁМ: 'А если заказчик не заплатит аванс, мы откажемся от работ?'

СЕРГЕЙ: 'Мы откажемся от тех, кто не платит. Сейчас мы работаем с теми, кто не платит, и потом ещё с тех, кто не платит нам.'

[Медиатор фиксирует расхождение в управленческой философии: Артём держит компанию на доверии и терпении, Сергей — на дисциплине предоплаты. Это не ссора, это два управленческих подхода, и именно они обещают конфликт в будущем.]

МЕДИАТОР: «Я вижу картину. Давайте теперь честно обсудим варианты, где деньги появляются. Я назову четыре, а вы скажете, какие для вас приемлемы, а какие нет.

Первый: выплата из накопленного — триста тысяч на счёте минус долги плюс то, что можно взять из авансов, но не раньше, чем работы сделаны. Реалистично — через три-четыре месяца, частями.

Второй: привлечение денег извне — вы лично или через партнёра. Стоит рассматривать, но тогда у Артёма появляется долг лично, и это меняет его позицию.

Третий: продажа доли. Тогда деньги приходят от покупателя, но покупатель приходит в компанию с 50% голоса и, возможно, с чужими ожиданиями.

Четвёртый: продажа части бизнеса — например, передать бренд, оборудование или направление. Тогда Сергей получает деньги из активов, а не из доли, и остаётся с меньшей долей в более крупной компании.

Что из этого для вас неприемлемо? Не "не нравится", а неприемлемо.»

СЕРГЕЙ: 'Третий для меня самый плохой. Я не хочу чужих денег в компании.'

АРТЁМ: 'Третий тоже плохой. В смысле — я бы согласился, если бы денег не было. Но я не продам половину своей жизни человеку, которого не знаю.'

МЕДИАТОР: 'Хорошо, третий вариант снимаем. Четвёртый — что скажете?'

АРТЁМ: 'Интересно. Что именно можно продать?'

СЕРГЕЙ: 'Оборудование монтажной бригады — это тыщ пятьсот. Мы его покупали в рассрочку, но сейчас рассрочка закрыта.'

МЕДИАТОР: 'Если мы продадим оборудование, у компании не будет техники для работ. Значит, часть бизнеса либо встаёт, либо техника арендуется, что бьёт по марже. Это не "продажа актива", это изменение модели. Но вдумчивый вариант. Кладём в стол.

Что вы оба скажете про второй вариант — деньги извне?'

АРТЁМ: 'Я бы взял кредит под личное поручительство, но только если я остаюсь один. Если я остаюсь с ним — я не хочу в это ввязываться на пять лет.'

СЕРГЕЙ: 'Я бы тоже не хотел, чтобы вы брали на себя риск за мою долю. Это как-то... нечестно.'

[Медиатор отмечает: Сергей сам отверг схему, которая дал бы ему деньги за счёт риска Артёма. Это сигнал доверия, который стоит использовать в финальной части.]

МЕДИАТОР: 'Отлично. Итог пятой встречи, и я прошу его записать. База расчёта — чистые активы на 1 февраля, ваши цифры с документами. Сто пятьдесят тысяч — это расчётная величина по формуле, не более того. Стороны обсуждают повышение. Источники: накопленное, рассрочка, внешнее финансирование, продажа актива. Покупатель доли — исключён.

И ещё одно. Вы оба сказали, что компания работает на доверии и без предоплат, и что это плохо. Это предмет будущего. Если Сергей выйдет, а Артём останется один, и единственный, кто умеет работать с заказчиками, — это Артём, и предоплаты всё равно не появятся, то через год будет ровно тот же спор. Я предлагаю зафиксировать в соглашении не деньги, а рабочие договорённости: как работаем с заказчиками, как берём аванс, что происходит с просрочкой. Это стоит обеим сторонам и обсуждается легче, чем цена.'

АРТЁМ: 'Предоплату пятьдесят процентов я, честно, боюсь брать. Заказчики от нас отойдут.'

СЕРГЕЙ: 'Не все отойдут. Те, кому мы нужны, останутся. А тех, кто платит в два месяца, ты сам не хочешь.'

[Медиатор не даёт развиться спору о методах: он переносит его в плоскость эксперимента.]

МЕДИАТОР: 'Не решаем сейчас. Записываю как предмет отдельного обсуждения после раздела долей. Возможно, это будет и не наш с вами предмет — просто два хороших управленческих вывода, которые стороны заберут с собой. Это нормальный результат медиации.'

Встреча 6. Поиск вариантов: три сценария и третий путь (90 минут)

МЕДИАТОР: "Вчера я вернулся к вашим абзацам про страхи. Артём написал: "Боюсь, что через три месяца от компании останется вывеска". Сергей написал: "Боюсь, что мне через год пришлют письмо "вы должны два миллиона четыреста тысяч", и я буду объяснять с женой, откуда это взялось". Прочитайте вслух друг другу, пожалуйста."

[Сергей и Артём читают. Артём, услышав фразу Сергея, отводит взгляд.]

АРТЁМ: "Ты никогда об этом так не говорил."

СЕРГЕЙ: "Ну я и не говорил. Мне казалось, если скажу — будет хуже."

МЕДИАТОР: "Вот это и есть та причина, по которой я настоял на этих абзацах. Ваши опасения не были предметом спора. Они были его причиной."

[Медиатор выводит на экран три сценария, заготовленных заранее.]

МЕДИАТОР: "Я подготовил три варианта и один вслух, чтобы не выглядело так, будто я придумываю на ходу. Смотрите.

Сценарий А. "Быстрый выход". Сергей выходит сейчас, общество выкупает долю по расчётной стоимости, выплата частями в течение года, Сергей получает письмо о полном отсутствии претензий, Артём остаётся единственным участником. Просто и быстро, но денег почти нет и компания остаётся в той же модели, в которой мы сейчас застреваем.

Сценарий Б. "Долгий выход". Сергей остаётся участником на весь срок выплат, у него есть голос, но он не вмешивается в операционные решения; выплаты идут по графику; через год доля выкупается, он выходит. Денег меньше, но управляемо, и у Артёма есть рычаг.

Сценарий В. "Перестройка". Общество продаёт часть активов или привлекает деньги, выручка переходит на модель с предоплатами, доля выкупается по пересмотренной оценке уже в новых условиях, и выход происходит через полтора-два года. Самый долгий и самый рискованный для вас обоих, но единственный, при котором компания перестаёт быть тем, чем является сейчас."

АРТЁМ: "Сценарий В — это красиво на бумаге. Кто будет продавать активы? Кто будет договариваться с заказчиками про предоплату, если я и так в обоих концах?"

СЕРГЕЙ: "Я могу продать оборудование. И могу три месяца поработать с заказчиками, переводя их на предоплату, — если мы это заранее оформим."

МЕДИАТОР: "Остановитесь. Вы оба сейчас предлагаете одно и то же: Сергей помогает с перестройкой, а Артём его за это возит на себе. По сути это работа без оплаты на старте — то есть ровно то, из-за чего вы конфликтуете. Я фиксирую это как главный риск сценария В и предлагаю подумать, как сделать работу возмещаемой."

СЕРГЕЙ: "Можно в договоре прописать: три месяца помогает с переводом клиентов на предоплату — эти месяцы засчитываются в выплату, как будто он уже отработал часть выкупа."

АРТЁМ: "То есть он работает и не получает денег?"

СЕРГЕЙ: "То есть он работает и получает деньги — просто в счёт того, что ему и так причитается. Вместо того чтобы лежать и ждать, он делает то, что увеличивает стоимость доли, и получает это при выплате. И если не увеличивает — не делает."

[Медиатор отмечает: предложение сбалансировано, в нём есть и работа, и защита от бесплатного труда. Именно такие формулировки и должны попасть в соглашение.]

МЕДИАТОР: "Это рабочая идея. Давайте я её разложу, а вы поправите.

Статья: "Переходный период". Срок — три месяца с даты подписания. В этот период Сергей продолжает вести закупки и переводит заказчиков на предоплату, но не заключает новых договоров от имени общества без согласования с Артёмом. Оплата за эту работу засчитывается в выплату по выкупу в размере, эквивалентном [обсудить сумму]. Если за три месяца предоплаты не дали нужного эффекта, переходный период заканчивается, а стороны переходят к обычному выкупу."

АРТЁМ: "Сумму надо обсудить отдельно. И я хочу, чтобы был предел: не больше сорока тысяч в месяц."

СЕРГЕЙ: "Мне нужно минимум мою зарплату — пятьдесят. Я сейчас без работы."

МЕДИАТОР: "Договорились, обсудим. Но я хочу показать вам четвёртый вариант, который вы сами подсказали, просто не оформили. Назовём его сценарий Г: "Раздел через увеличение".

Идея такая. Мы не выкупаем Сергея сейчас по старой формуле. Мы делаем так: год работаем по новой модели, и стоимость доли считается заново, на дату окончания переходного периода, уже с учётом предоплат, новых договоров и оборудования. До тех пор доли остаются пятьдесят на пятьдесят, но решения принимаются по регламенту, а не по принципу "кто в офисе".

Плюс к этому: если за год бизнес вырастет, доля стоит больше, и выплата увеличивается. Если не вырастет — выплата та же, но и риск для Артёма меньше, потому что у него появляется год, чтобы понять, получится ли."

АРТЁМ: "Мне нравится, что это честно. Но мне не нравится, что я целый год не могу продать ни одного лишнего процента и целый год решаю с ним, если каждый чих."

СЕРГЕЙ: "А я не хочу целый год быть в компании, где у меня нет голоса, но есть ответственность. Давай так: год — переходный период, доли пятьдесят на пятьдесят, но операционные решения — только Артём, а отчётность — мне ежемесячно. Мои решения по стратегии — уведомление, не блокировка."

[Медиатор фиксирует: фактически стороны сами пришли к формуле "50/50, но операционка у одного, стратегия у другого, с ежемесячной отчётностью". Это ровно тот компромисс, который медиатор готовил.]

МЕДИАТОР: "Я хочу, чтобы вы обратили внимание: за сорок минут вы сами сформулировали регламент. Не я. Я только задавал вопросы. Это ваш ответ — и на следующей встрече мы его запишем как рабочий документ.

Но сначала — по сценарию А. Он не отменяется, и я хочу, чтобы вы его обсудили честно. Если мы не договоримся ни о чём, кроме как выйти побыстрее и заплатить мало, — что вы получите?"

СЕРГЕЙ: "Я получу сто тысяч и письмо, что я никто. И через год буду смотреть, как они работают, и думать, что и я так мог."

АРТЁМ: "А я получу компанию, в которую он придёт через полгода и скажет: "верните долю, я передумал". Или приведёт своего человека, которого я не знаю."

МЕДИАТОР: "Значит, главная цена сценария А — не деньги, а риск возврата и риск неопределённости. Запомним. И теперь договоримся о том, чем я буду заниматься до следующей встречи: я соберу реестр договоров с датами окончания и суммами, посмотрю, где в ближайшие полгода концентрируются выручка и риски, и приду с цифрой "что будет с выручкой, если три ключевых заказчика уйдут". Это не для красоты — это риск, который вы оба пока не оценили.

Встреча 7. Проработка деталей и реализуемости: график, активы, клиенты (90 минут)

МЕДИАТОР: "С вашего разрешения начну не с согласия, а с проверки. Моя задача сегодня — убедиться, что то, о чём мы говорим, технически выполнимо. Если нет, мы сейчас это узнаем, а не через полгода."

[Медиатор выводит три расчёта, подготовленных между встречами.]

МЕДИАТОР: "Первое. Реестр договоров: сорок один договор, из них истекают в ближайшие шесть месяцев девятнадцать. Совокупная сумма — четыре миллиона двести тысяч. Это не "процент бизнеса", это конкретные контракты, которые могут не продлиться. Второе: три заказчика дают пятьдесят восемь процентов выручки. Вот эти три — в зоне риска.

[Пауза. Обе стороны молчат.]

АРТЁМ: "Тридцать процентов от выручки — это три заказчика? Я так и не думал."

СЕРГЕЙ: "Ну, у меня в таблице было по каждому. "Берег", "ТехноЛайн" и "Склад-Юг". "Берег" — мой, я вёл его с самого начала."

МЕДИАТОР: "И вот здесь мы подходим к самой важной части всего дела. Сергей, вы понимаете, что мы сейчас обсуждаем не цифру выкупа, а то, останется ли у Артёма компания."

СЕРГЕЙ: "Я понимаю."

МЕДИАТОР: "Скажите вслух, что вы понимаете. Это важно для протокола и, поверьте, для вас самих."

СЕРГЕЙ: "Я понимаю, что если я уйду и "Берег" уйдёт со мной, то у Артёма останется не бизнес, а отчётность."

АРТЁМ: "Вот этого я не понимал. Я думал, он просто уходит и забирает с собой навык."

МЕДИАТОР: "Вот об этом и надо было говорить на первой встрече. Мы шли к этому пять встреч, но дошли, и теперь у нас есть предмет, который важнее цены."

СЕРГЕЙ: "Я не хочу, чтобы так вышло. И я не готов просто взять деньги и уйти, зная, что вы остаётесь ни с чем."

[Медиатор фиксирует: перелом в разговоре. Стороны впервые формулируют общий интерес — не выживание компании, но и сохранение рабочего дела.]

МЕДИАТОР: "Тогда давайте обсуждать не уход, а передачу. Раз уж клиент уходит вместе с человеком — давайте сделаем так, чтобы он уходил не один и не в пустоту.

Предлагаю четыре элемента.

Первый: сопровождение. Сергей передаёт дела по трём заказчикам лично, вместе с Артёмом, в течение шести недель. Не "ушёл", а "передал". Сопровождающий сотрудник, смена на объектах, общий контакт.

Второй: договорной механизм. По тем заказчикам, с которыми Сергей уходит, компания и он договариваются о переходных обязательствах: допустим, он ведёт объекты до конца текущих работ и до обслуживания по договорам, заключённым до определённой даты, а компания получает право на сопровождение части клиентов.

Третий: экономика перехода. Здесь нужен юрист, и я скажу прямо: согласование перехода

обязательств и оформление договора между компанией и партнёром в статусе работодателя — вопрос к вашему юристу, не ко мне. Я не буду выдумывать формулировки. Я скажу лишь, что здесь нужно согласовать и налоговые последствия, и статус отношений, иначе есть риск, что переход будет квалифицирован иначе, чем вы хотите.

Четвёртый: неконкуренция. Ограничение — не "навсегда и всем". Разумная конструкция: Сергей не работает с теми заказчиками, с которыми работал через компанию, в течение срока, согласованного сторонами. Я предлагаю обсуждать диапазон, скажем, от полутора до двух лет. Почему не больше: это ограничение для него реальное, и слишком длинный срок он не подпишет. Почему не меньше: Артёму нужно время, чтобы бизнес встал на новые рельсы."

АРТЁМ: "Два года — нормально."

СЕРГЕЙ: "Полтора."

МЕДИАТОР: "Полтора года — это ваша первая цена, и я её записываю как её, а не как мою. Дальше можно двигаться."

СЕРГЕЙ: "И ещё одно. Я хочу, чтобы компания не говорила моим клиентам, что я "уволен" или "выгнан". Нейтрально: "перешёл на другую работу". Это была моя позиция с самого начала, и я не снимаю её."

АРТЁМ: "Я не буду говорить, что ты уволен. Я скажу, что мы расстались, — это правда."

[Медиатор отмечает: это тот редкий момент, когда формулировка рождается сама. Не настаивает, не улучшает — просто отмечает.]

МЕДИАТОР: "Теперь график денег и проверка на исполнимость. Ключевой вопрос: откуда берутся платежи в каждом месяце, когда часть денег уходит на выплату.

[Медиатор предлагает схему-таблицу: месяц — откуда поступления — сколько на выплату — сколько на операционку — остаток.]

МЕДИАТОР: "Смотрите, что получается. В первые три месяца выплата идёт из накопленного, тридцать тысяч в месяц плюс переходная оплата за работу — итого пятьдесят-шестьдесят. Для компании это выносимо, если вы переходите на предоплаты: с предоплатой пятьдесят процентов заказы финансируют себя. Но это ровно тот переход, который мы обсуждали как риск.

Поэтому я предлагаю привязать размер выплаты к факту, а не к календарю. Не "тридцать тысяч в месяц", а "выплата в размере сорока процентов от поступлений по договорам, заключённым после даты подписания, но не более и не менее установленного коридора". Тогда чем лучше идут дела, тем быстрее идёт выплата. Обе стороны получают связь между работой и результатом вместо фиксированной суммы, которую просто не из чего платить."

СЕРГЕЙ: "То есть я заинтересован, чтобы вы работали, а вы заинтересованы, чтобы я не саботировал. Норм."

АРТЁМ: "А если дела встанут — выплата встанет, и я буду должен вам ещё дольше?"

МЕДИАТОР: "Вот этот риск и есть предмет вашего соглашения: что происходит, если выплата не идёт три месяца подряд. Варианты: приостановка выплаты с продлением срока и ограничением процентов, либо выкуп с залогом доли. Вот здесь пригодится залог: я читал, что механизм залога доли в обществе с ограниченной ответственностью существует и регулируется отдельным законом, и я хочу предложить вам его как один из вариантов обеспечения, но точные требования к оформлению и последствия для вашего юриста — я не буду придумывать."

АРТЁМ: "Залог доли — это то, что я хотел. Чтобы если он не платит или я не могу платить — был механизм."

СЕРГЕЙ: "Залог доли в пользу компании — это я знаю, так оформляют. Согласен обсуждать, но с

условием: если я перестаю работать без уважительной причины, залог может быть обращён. Иначе это просто способ меня привязать."

[Медиатор: обе стороны хотят одно и то же с разных сторон. Записывает обе формулировки — это уже готовая пара статей.]

МЕДИАТОР: "Последний блок сегодня — материальное: активы и вещи, которые не деньги. Склад, техника, мебель в офисе, автомобиль, который оформлен на Сергея, но работает на компанию. Я предлагаю не спорить о принадлежности каждой единицы, а сделать так: провести инвентаризацию в течение двух недель, составить опись с фотографиями и указанием, на чём и в залоге стоит. Мы договоримся заранее, что часть вещей продаётся для финансирования выплаты, часть остаётся в компании, а часть — ваша личная, если вы её оплатили сами и компания на ней не заработала.

Не согласен — назовите предмет, который вы хотите обсудить отдельно."

СЕРГЕЙ: "Только автомобиль. Он мой, я на нём работаю. Если продавать — я против."

АРТЁМ: "Он записан на него, я не претендую. Но бензин, ремонт — это были мои расходы в основном."

СЕРГЕЙ: "Потому что у компании не было денег на бензин."

[Медиатор отмечает: разговор сам собой пришёл к главному — к смешению личных и бизнес-денег, о котором предупреждал в методичке.]

МЕДИАТОР: "Вот к чему мы пришли. За пять лет совместной работы не было разделения: ваши деньги, мои деньги, общие деньги. Я предлагаю в соглашении зафиксировать правило на будущее и подтвердить задолженность по прошлому периоду — именно как задолженность, с цифрой, с графиком, а не как "спасибо, не забудь".

Я подведу итог. Мы выработали: сценарий с переходным периодом и пересмотром цены; график выплат, привязанный к поступлениям; механизм передачи клиентов; ограничение конкуренции; залог как обеспечение; опись активов. И мы увидели главный риск — три заказчика на пятьдесят восемь процентов выручки.

На следующей встрече мы переходим к тексту. Я пришлю вам проект соглашения, вы его прочитаете до встречи и придёте с замечаниями. Предупреждаю: текст будет длинный и сухой, и моя просьба — не подписывать его сразу, а прочитать дома и прийти с правками.

Встреча 8. Репетиция и согласование формулировок, работа с возражениями (90 минут)

МЕДИАТОР: "Я раздал проект соглашения. Вопрос к вам обоим: вы его читали?"

АРТЁМ: "Читал. Сорок страниц."

СЕРГЕЙ: "Двадцать восемь. Я не знаю, как вы это пишете."

МЕДИАТОР: "Это не готовый документ, это каркас, который мы будем править. Места, где я оставил пропуски, — это не недосмотр, это предмет нашего спора."

[Медиатор проецирует структуру: преамбула; раздел 1 — признание долей и вкладов; раздел 2 — переходный период и регламент решений; раздел 3 — передача клиентов и дел; раздел 4 — выкуп доли, расчёт и график; раздел 5 — обеспечение (залог, поручительство); раздел 6 — активы и имущество; раздел 7 — конкуренция и конфиденциальность; раздел 8 — взаимные заявления и отказ от претензий; раздел 9 — заверения, ответственность за недостоверность; раздел 10 — применимое право и порядок изменения; приложения.]

МЕДИАТОР: "Прежде чем читать по пунктам, две вещи, которые важнее текста.

Первое: в пункте 4 я написал "выкупная цена определяется как X". Это не недосмотр — это то, что мы не договорились. Мы обсуждали диапазон и привязку к поступлениям, но не утвердили ни одной цифры. Я предлагаю не ставить цифру сегодня, а вернуться к ней в конце, когда вы увидите весь документ целиком и поймёте, к чему вы привязаны.

Второе: в пункте 8 формулировка про отказ от претензий. Сергей, ваш пятый пункт из списка — признание равноправия. Я записал: "стороны не считают друг друга ненадлежащими участниками; настоящее соглашение не содержит признания о неисполнении". Что скажете?"

СЕРГЕЙ: "Уберите слово "не считают". Звучит как "ну в принципе, ладно". Я хочу прямым текстом: "стороны признают вклад каждой стороны в создание и развитие общества и взаимные расчёты, произведённые до даты настоящего соглашения, надлежащими и не подлежащими оспариванию". И второе: переведите в прошлое. "Ненадлежащими" — это оценочное суждение о том, что было. Мне нужно, чтобы это было сказано о том, как мы дальше работаем."

[Медиатор отмечает: формулировка важна, и за ней стоит вполне конкретная потребность — чтобы его не называли недобросовестным участником в будущем корпоративном конфликте.]

МЕДИАТОР: "Формулировка лучше. Есть нюанс: "не подлежащими оспариванию" — это сильно. Вам нужна такая сила?"

СЕРГЕЙ: "Да. Я не хочу, чтобы через год кто-то сказал: "а вот тогда в марте ты взял аванс и не показал".

АРТЁМ: "Погодите. А мартовский аванс — это факт, и он остаётся фактом. Мы не можем сказать "не подлежало оспариванию" про то, чего не обсуждали."

[Медиатор останавливает: стороны впервые открыто говорят о марте, которого избегали пять встреч.]

МЕДИАТОР: "Вот сейчас — важный момент. Вы пять встреч обходили мартовский аванс, а сейчас обсуждаете текст, и оно всплыло само. Так бывает: когда мы переходим к финальному тексту, спрятанное выходит наружу. Это нормально и это лучше, чем в суде.

Давайте разберём. Сергей: ваша версия?"

СЕРГЕЙ: "Шестьдесят тысяч. Взял у заказчика как аванс за монтаж, потратил на материалы, отчёт

показал. Денег компании это не дало, потому что я сразу пустил в материалы."

АРТЁМ: "Ты взял шестьдесят тысяч и купил на них трубы, которые потом поставил на объект. То есть фактически ты вложил в компанию шестьдесят тысяч, просто мимо кассы."

СЕРГЕЙ: "Ну да. И в чём тогда мой проступок?"

[Пауза. Медиатор не заполняет её.]

МЕДИАТОР: "Артём, вы можете сформулировать, в чём, по-вашему, была проблема?"

АРТЁМ: "В том, что я увидел списание и решил, что деньги ушли. Я не спросил. Я написал резко, и всё. Фактически ты эти деньги вложил в работы. Но я об этом не знал и не спросил, потому что мы уже были в ссоре."

СЕРГЕЙ: "То есть ты был неправ."

АРТЁМ: "Я был неправ в том, что не спросил. И неправ в том, что в марте написал тебе "не лезь в мою часть" — хотя мы были пятьдесят на пятьдесят. Это я тоже беру на себя."

[Медиатор фиксирует: это разворот, и он ценен. Отмечает, что не будет давить на продолжение.]

МЕДИАТОР: "Я не знаю, как вы договорились бы в суде про март. Но здесь — договорились: стороны подтверждают, что аванс был получен и использован по назначению, претензий по мартовскому авансу не имеют. Я впишу это отдельным абзацем, с вашими подписями под каждым предложением. Такой абзац в соглашении — это страховка обеих сторон."

[Медиатор возвращается к работе по тексту. Идёт по разделам, задавая один и тот же вопрос: «как это будет работать, если завтра один из вас заболеет / уедет / передумает».]

МЕДИАТОР: "Раздел 2, регламент решений. У меня два варианта. Первый: операционные решения — Артём единолично, стратегические — обоюдное согласие, спор по стратегии — к независимому эксперту за тридцать дней. Второй: как вы придумали, — операционка у Артёма, стратегия у Сергея с правом уведомления. Что выбираете и почему?"

АРТЁМ: "Первый. Мне нужен независимый эксперт на случай тупика. Кто его назначает?"

МЕДИАТОР: "По вашему выбору из двух, которым вы оба доверяете. Или третий — если не договоритесь. Оговорка: эксперт решает не "кто прав", а "какое решение лучше для бизнеса", и его решение стороны принимают как обязательное. Это, кстати, универсальная формула, которую можно ставить в любые договоры, где есть риск тупика."

СЕРГЕЙ: "А если он присудит продать бизнес?"

МЕДИАТОР: "Ограничим круг вопросов, которые выносится эксперту: текущие решения, не сделки с недвижимостью и не вывод активов. Это обычная практика."

[Отдельная линия: раздел 7, конкуренция. Спор идёт о сроке и о географии.]

СЕРГЕЙ: "Полтора года и только по тем клиентам, с которыми я работал. Не по всей отрасли — я не могу запретить себе работать."

АРТЁМ: "А если я открою филиал в другом городе и он приедет к тем же клиентам?"

СЕРГЕЙ: "Тогда это ограничение пошире."

АРТЁМ: "Тогда ограничение должно быть и на меня. Чтобы не было так: я не могу работать в своём городе, а он — везде."

[Медиатор отмечает: симметрия требований. Фиксирует вариант: ограничение в течение полутора

лет на прямых конкурентов общества в определённой территории, с перечнем прямых клиентов, при этом каждая сторона не создаёт в этом направлении нового бизнеса.]

МЕДИАТОР: "Раздел 10. Порядок изменения соглашения. Что если через год вы снова захотите обсудить цифры? Скажем, из-за непредвиденных обстоятельств. Я предлагаю пункт: изменения возможны по взаимному письменному согласию, а если стороны не согласны — вопрос разрешается тем же независимым экспертом, только по финансовым условиям, с ограничением: цена выкупа не может быть снижена односторонне."

СЕРГЕЙ: "И добавьте: без согласия второй стороны нельзя передать залог другому лицу. Я не хочу, чтобы через месяц мой залог оказался у незнакомого человека из-за долга компании."

[Медиатор вписывает.]

МЕДИАТОР: "И напоследок — то, что вы оба просили и о чём я почти забыл, потому что это не юридический пункт. Раздел 8, последний абзац: стороны обязуются не предъявлять друг другу претензий, основанных на обстоятельствах, известных им на дату соглашения, и указывают друг другу корректные сведения о своем текущем местестве и контактах для экстренной связи — на случай, если вопрос всё-таки возникнет и его нужно будет решать без суда."

[Артём и Сергей смотрят друг на друга.]

СЕРГЕЙ: "Это уже не про текст, это про человеческое."

МЕДИАТОР: "Именно. И я считаю, что это самая важная строка во всём документе. Соглашение, после которого стороны перестают разговаривать, выполняется плохо. Соглашение, после которого можно позвонить, если что-то пошло не так, — выполняется.

Встреча 9. Финальная сверка: проверка на исполнимость (90 минут)

МЕДИАТОР: "Сегодня я не предлагаю новых идей. Сегодня мы проверяем, что то, что написано, действительно сработает. Я принёс три таблицы: график платежей, реестр клиентов с датами окончания договоров и список активов. Пойдём по каждому и будем говорить только о практике: что произойдёт в конкретный месяц."

[Первая таблица.]

МЕДИАТОР: "Март. На счёте после выплаты долга поставщику остаётся четыреста тысяч. Выплата — пятьдесят. Плюс переходная оплата за работу — пятьдесят. Остаётся триста на операционку: зарплата бригаде, налоги, расходники. Хватает?"

АРТЁМ: "В марте обычно пик заказов — заканчивается отопительный сезон, много срочных заявок. Обычно в марте мы в минусе."

МЕДИАТОР: "То есть мы планируем выплату в месяц, когда у компании нет денег. Что вы предлагаете?"

АРТЁМ: "Начать в апреле. В апреле как раз предоплаты по новым договорам пошли бы."

СЕРГЕЙ: "Согласен. И вообще, если мы переходим на предоплату, в апреле появятся деньги, которых раньше не было. То есть выплата должна считаться от поступлений, а не от календаря. Я это и говорил."

МЕДИАТОР: "Вот это меняется в тексте: фиксированной выплаты в первые два месяца нет, выплата начинается с апреля и идёт по формуле. Проверяем формулу на практике. Апрель: поступления по новым договорам — скажем, четыреста тысяч, плюс переходная оплата шестьдесят. Выплата — сорок процентов от поступлений, но не более шестидесяти. То есть шестьдесят. Остаток — на операционку. Идёт?"

[Оба кивают. Медиатор отмечает: формула впервые проверена на живых цифрах, а не на гипотетике.]

МЕДИАТОР: "Второй вопрос по графику: а если поступления в мае и июне будут плохими? Формула даёт автоматическое уменьшение выплаты, но я хочу подстраховаться. Давайте добавим правило: если в течение двух месяцев подряд выплата составила менее двадцати тысяч, стороны собираются для отдельной встречи, чтобы пересмотреть условия, — но не для того, чтобы отменить выкуп, а чтобы понять, что делать. Никаких автоматических продлений без разговора."

СЕРГЕЙ: "Добавьте: если компания не выплатила, я могу вернуться к вопросу о продаже доли третьему лицу — без штрафов."

АРТЁМ: "Это противоположность тому, о чём мы договаривались."

СЕРГЕЙ: "Это страховка. Если ваша компания два года не может мне платить — значит, я имею право выбрать другой путь. Я не откажусь от этого."

[Медиатор ищет компромисс.]

МЕДИАТОР: "Предлагаю так. Право на обращение к третьему лицу появляется не автоматически, а после того, как стороны провели встречу по правилу двух месяцев и не пришли к соглашению. И тогда это не односторонний выход, а согласование: вы предлагаете конкретного покупателя, Артём проверяет его на допустимость — по критериям, которые вы заранее напишете: не конкурент, не подставной, не под прикрытием продавца. Если покупатель проходит, доля продаётся, выплаты прекращаются. Если нет — стороны возвращаются к переговорам. Так сохраняется и ваш контроль над тем, кто войдёт в компанию, и ваше право выйти из тупика."

АРТЁМ: "Критерии я принимаю. Но "продавец под прикрытием" — это как доказать?"

МЕДИАТОР: "Юридически — никак, и я не буду обещать. Практически — через открытые процедуры: продажа через площадку или через независимого оценщика с публичной офертой. Тогда вероятность подставного покупателя резко падает. Это лучше, чем договорная защита."

[Вторая таблица: реестр клиентов.]

МЕДИАТОР: "Здесь смотрим, что будет с каждым договором в ближайшие шесть месяцев."

АРТЁМ: "Вот здесь мне страшно. Договор с "Берегом" — до конца июня. Если он не продлит..."

СЕРГЕЙ: "Он продлит. Мы его делали три года подряд, я знаю заказчика. Он продлит, если будет жив и вовремя сделан."

АРТЁМ: "Ты сейчас говоришь "если". Раньше ты так не говорил."

СЕРГЕЙ: "Раньше я не говорил, потому что боялся, что если я ошибусь — это будет считаться, что я вёл клиента втемную."

[Медиатор отмечает: недоговорённость о клиентах была риском для обеих сторон. Фиксирует договорённость прямо: стороны не будут давать взаимных гарантий за чужие решения, но Сергей передаёт дела и представляет интересы компании по трём заказчикам в течение шести недель.]

МЕДИАТОР: "Хорошо. Давайте тогда договоримся о трёх вещах, которые делают передачу реальной, а не декларативной.

Первое: список переданных дел с датами, контактами, подрядчиками и статусом работ — как приложение к соглашению.

Второе: сопровождение — шесть недель, совместные выезды, на которых Сергей представляет Артёма заказчику и остаётся доступным для вопросов, но не ведёт переговоры о цене.

Третье: честный отзыв. Сергей говорит заказчикам: "мы расстались, я ухожу, дальше с вами Артём". Не скрывает, не пугает. Это важно для вас обоих: если он будет скрывать уход, бизнес потеряет клиентов и вы узнаете об этом последним."

СЕРГЕЙ: "Я не буду скрывать. Мне, наоборот, важно, чтобы они ко мне не возвращались с претензиями: "а вы говорили, что всё в порядке". Это тоже про мою репутацию."

[Третья таблица: активы.]

МЕДИАТОР: "По активам расхождений почти нет. Спорный один: складское оборудование на сорок тысяч и инструмент. Артём говорит — нужно для работ. Сергей — это его, он покупал."

АРТЁМ: "Покупал для работы в компании."

СЕРГЕЙ: "Покупал в кредит, и кредит брал на себя."

АРТЁМ: "И компания платила за инструмент?"

СЕРГЕЙ: "Нет. Ну... часть расходов по бензину и доставке шла через кассу компании. Разные месяцы."

[Медиатор закрывает вопрос.]

МЕДИАТОР: "Предлагаю: инструмент остаётся у компании как вклад Сергея в имущество, с зачётом в счёт выплаты по договору — четыредцать тысяч, оценка согласованная вами обоими, если не сойдётесь — по справке о рыночной стоимости или через оценщика, это ваш выбор. А бензин и доставка — предмет раздельного учёта: вы определяете, сколько было за период, и я впишу в соглашение сумму компенсации, если стороны не договорились о большем."

СЕРГЕЙ: "Согласен. Сорок тысяч за инструмент — нормально. Хотя это и стоит мне часть выплаты."

[Проверка на исполнимость — работа с обещанием, которое не подтверждено.]

МЕДИАТОР: "Осталось проверить одно обещание, которое вы дали в начале, а именно — что вы "закроете" вопрос. Я хочу спросить прямо: вы согласны с этим соглашением, или вы согласны только принципиально?"

АРТЁМ: "Принципиально — да. Цифра в пункте 4 — нет, я её не подписываю в таком виде."

СЕРГЕЙ: "То же самое. Я не подпишу цифру, пока не увижу итоговый расчёт и график, которые мы сейчас посчитали."

МЕДИАТОР: "Хорошо. Значит, сегодня мы не подписываем — мы договариваемся о методе расчёта, и цифра появится как результат метода. Это правильнее, чем вписывать число, которое никто не проверил. Предлагаю: я дорабатываю пункт 4 — формула, база, дата расчёта, график, — и направляю вам текст. Вы его проверяете в течение недели. На следующей встрече мы не обсуждаем новые темы, а только ваши замечания к тексту. Если всё сойдётся — подписываем.

Ещё один вопрос напоследок. Что будет, если кто-то из вас не выполнит соглашение?"

АРТЁМ: "Ну, суд."

СЕРГЕЙ: "Суд, да. Но я не хочу, чтобы это случилось."

МЕДИАТОР: "Поэтому в разделе 9 я предлагаю прямо: при нарушении сроков выплаты — начисление процентов в размере, который мы обсудим с юристом, плюс право на обращение взыскания на заложенную долю в установленном порядке; при существенном нарушении — право на односторонний отказ от соглашения и требование выкупа по иной цене, согласованной сторонами, — но с процедурой попытки урегулирования за пятнадцать дней. И отдельным пунктом: уведомления по соглашению направляются по адресам, и стороны обязуются уведомлять об изменении контактов в течение трёх дней. Меловая, но важная вещь — половина таких конфликтов возникает из-за того, что человек не знал, куда писать."

СЕРГЕЙ: "Пятнадцать дней — мало. Двадцать."

МЕДИАТОР: "Двадцать. И финальное: вы оба сегодня сказали, что не хотите суда. Это не гарантия, но это мотивировка, которой хватит, чтобы договориться. Я предлагаю вам в конце раздела 9 добавить одну фразу, которую в договорах обычно не пишут, а в нашем деле она нужна: "стороны обязуются уведомить друг друга о неисполнении обязательств до обращения в суд и установить срок на устранение нарушения". Это не запрет на суд, это обязанность сначала поговорить."

[Оба кивают. Медиатор закрывает встречу.]

МЕДИАТОР: "Итог девятой встречи. Формула выплаты зафиксирована и проверена на цифрах. Начало выплат — апрель. Клиенты — шесть недель передачи и приложение с перечнем дел. Инструмент — зачёт в выплату. Замена долга — залог плюс процедура переговоров перед судом. Осталось одно: цифра пункта 4 и подписи.

Встреча 10. Подписание соглашения и передача на исполнение (90 минут)

МЕДИАТОР: "Прежде чем мы откроем документы, я хочу сделать одну вещь, которую обязан сделать, и одну, которую хочу.

Обязан — проверить, что подписываемый текст совпадает с тем, о чём мы договаривались. Не по смыслу, а по пунктам. Сейчас каждый из вас прочитает свою копию целиком, я — свою, и мы отметим, что не так. Потом я зачитаю вслух ключевые пункты, чтобы не осталось ни одной детали, которую вы приняли не заметив."

[Раздача копий. Пятнадцать минут на вычитку.]

МЕДИАТОР: "Артём, что нашли?"

АРТЁМ: "Раздел 5, пункт 5.2: при нарушении сроков выплаты — проценты. Здесь написано "в размере, определяемом в соответствии с законодательством". Я хочу конкретнее."

МЕДИАТОР: "Это сознательно. Точную цифру процентов должен подсказать юрист, и я не буду её придумывать — выдуманная ставка в соглашении хуже, чем отсылка к закону. Согласны?"

АРТЁМ: "Согласен, если юрист это посмотрит."

МЕДИАТОР: "Сергей?"

СЕРГЕЙ: "Раздел 6, пункт 6.4: "иное имущество, приобретённое сторонами за счёт средств общества, подлежит разделу по соглашению сторон". Противоречие. Если стороны не согласятся — не подлежит ничему?"

МЕДИАТОР: "Хорошее замечание. Заменяем на: "приобретённое за счёт средств общества относится к имуществу общества; стороны возмещают друг другу документально подтверждённые расходы в размере, указанном в приложении". Так не остаётся спора о судьбе вещей. Нужно ли приложение?"

СЕРГЕЙ: "Нужно. Список расходов: бензин, доставка, инструмент."

АРТЁМ: "И мои: запчасти для бригады, которые я покупал в марте, когда у компании не было денег. Я тоже не записывал."

МЕДИАТОР: "Вот это и есть причина написать пункт. Добавьте: обе стороны приводят перечень таких расходов за период с даты начала совместной деятельности до даты соглашения, с документами; согласованный перечень — приложение. Если по позициям есть разногласие — обсуждаем отдельно, но без них пункт в силу не входит."

[Внести правки в текст.]

МЕДИАТОР: "Теперь то, что я хочу. У нас есть три варианта, как завершить процедуру.

Первый: подписать здесь, сегодня, и я выдаю вам по экземпляру.

Второй: подписать сегодня, но с отложенным вступлением в силу — например, с даты, когда вы договоритесь о передаче дел клиентам, чтобы переходный период шёл гладко.

Третий: подписать не сейчас, а через две недели, когда вы ещё раз прочитаете текст дома и убедитесь, что ничего не упущено.

Что выбираете?"

АРТЁМ: "Второй. Мне нужно, чтобы передача дел началась до того, как я подпишу всё. Нет — правильнее: подписываем сейчас, но выплата начинается в апреле, как договорились, а передача дел — с понедельника."

СЕРГЕЙ: "Третий. Я хочу перечитать дома."

МЕДИАТОР: "Тогда я предлагаю компромисс, и, кажется, он всем подходит: подписываем сегодня, но с датой вступления в силу — понедельник, четырнадцатое. До этого момента действует ваша обычная договорённость. Это даёт и вам двоим время, и мне возможность в понедельник утром отправить письмо обеим с напоминанием — вы же не хотите, чтобы в силу вступило то, с чем вы не успели перечитать."

АРТЁМ: "Подходит."

СЕРГЕЙ: "Подходит."

[Медиатор зачитывает вслух ключевые пункты — по поручению обеих сторон, в порядке, зафиксированном в протоколе.]

МЕДИАТОР: "Раздел 1: доли признаются равными, по пятьдесят процентов; вклады каждой стороны зафиксированы в приложении; стороны признают расчёты, произведённые до даты соглашения, надлежащими."

СЕРГЕЙ: "Одна поправка: вклады — не "зафиксированы", а "признаются в следующем объёме". Зафиксировано — это когда закрыто. Мы ещё не сошлись по сумме инструмента."

МЕДИАТОР: "Согласен, поправка принимается. Инструмент — сорок тысяч, как вы договорились, если нет возражений."

АРТЁМ: "Нет возражений."

МЕДИАТОР: "Раздел 2: переходный период — три месяца, в течение которых стороны ведут дела по согласованному регламенту; операционные решения принимает Артём; стратегические — по обоюдному согласию, при недостижении — независимый эксперт, назначаемый из списка, согласованного сторонами. Раздел 3: передача дел по трём заказчикам, шесть недель, приложение с перечнем. Раздел 4: выкуп доли; расчёт по формуле; выплата с апреля; ограничение снижения цены. Раздел 5: обеспечение — залог доли в пользу общества, с согласия Сергея, и процедура уведомления до обращения в суд. Раздел 6: имущество и опись, приложение. Раздел 7: ограничение конкуренции на полтора года. Раздел 8: признание вкладов, отказ от претензий по известным обстоятельствам, контактные данные для экстренной связи. Раздел 9: последствия нарушения. Раздел 10: порядок изменения, применимое право."

[Повисает тишина.]

АРТЁМ: "Всё это мы действительно обсуждали?"

МЕДИАТОР: "Да. Каждый пункт — из конкретной встречи. Я ничего не добавил от себя, кроме процедурных вещей: сроки уведомления, способ направления документов, применимое право. И отдельно: я не писал ничего, что не проверяемо. Там, где нужен юрист, стоит пометка для юриста."

СЕРГЕЙ: "А что с моей цифрой? Раздел 4 всё ещё с прочерком."

МЕДИАТОР: "Цифра выводится из формулы, которую мы утвердили: база — чистые активы на дату расчёта, привязка — к поступлениям, с коридором, и зачёт инструмента. Вы оба утвердили метод. Цифра — это арифметика метода. Я предлагаю не подписывать прочерк, а подписать формулу, и тогда цифра появится в приложении-расчёте, которое вы проверите отдельно и подпишете тем же днём."

АРТЁМ: "То есть расчёт — это приложение, а не соглашение?"

МЕДИАТОР: "Да. И это честнее: метод согласован, цифра проверяема. Если формула даст вам неожиданный результат — вы увидите это в расчёте, а не потеряете право передумать на подписи."

СЕРГЕЙ: "Согласен. Только давайте я сам посчитаю по вашей формуле, в таблице, и принесу вам на сверку."

МЕДИАТОР: "Это правильный подход. И давайте добавим в соглашение пункт: расчёт выкупной цены производится сторонами самостоятельно по согласованной формуле, и в течение пяти рабочих дней с даты подписания стороны сверяют результат. При расхождении — не подписывают приложение, а созывают встречу по процедуре урегулирования. Никаких автоматических приостановок: выплата начинается в апреле, и мы не хотим, чтобы из-за несогласованной цифры всё встало."

[Подготовка к подписанию. Медиатор даёт каждому по экземпляру, проверяет реквизиты, просит прочитать вслух номер пункта при подписи.]

МЕДИАТОР: "Последняя вещь, которую я обязан сделать, — это сказать, что вы оба сделали хорошо. Не потому что так вежливо, а потому что это правда: вы шесть недель не общались, а за это время выяснили, что ваш конфликт был не о деньгах, а о неопределённости и о невысказанном. Вы нашли способ договориться о вещах, которые год назад выглядели невозможными. Это не моя заслуга. Моя работа — в том, чтобы вы могли говорить."

[Подписание. Медиатор фиксирует дату, время, фиксирует, что стороны подписали добровольно, и уточняет:]

МЕДИАТОР: "Подписываете добровольно, без принуждения, ознакомлены с текстом. Есть что-то, что хотите изменить прямо сейчас?"

АРТЁМ: "Нет."

СЕРГЕЙ: "Нет."

[Медиатор ставит отметку в протоколе и переходит к передаче на исполнение.]

МЕДИАТОР: "Что дальше — конкретно. Неделя с понедельника: вступление в силу, я отправляю вам письмо с подтверждением. Понедельник-вторник: вы составляете опись имущества и перечень расходов — шаблон у меня есть. Среда: вы присылаете мне расчёт выкупной цены по формуле, сверяем в пятницу. В течение двух недель — передача дел по клиентам, я на связи, если понадобится, но в процессе передачи я не участвую, это ваша работа. С апреля — выплаты. Раз в месяц — короткая сверка по формату: три вопроса, письменно, без встреч, если всё в порядке. Через полгода — встреча пересмотра, как вы и договорились: три месяца переходного периода плюс ещё три на новые условия.

Если что-то пошло не так — не ждите сверки. Звоните мне или пишите. Мы договорились, что до суда стороны разговаривают."

[Прощание.]

АРТЁМ: "Спасибо. Я не знал, что с партнёром можно так разговаривать."

СЕРГЕЙ: "Я тоже. Я думал, у нас будет ссора до конца жизни."

МЕДИАТОР: "Не будет. Но если что — у вас есть адрес, по которому можно вернуться к разговору. Это и было целью."

Часть III. Разбор дела

Почему это дело пошло так

Спор начался не с денег. Он начался с мартовского аванса: Сергей взял шестьдесят тысяч у заказчика и потратил их на материалы для работы, а Артём увидел списание и решил, что деньги унесли. Разговор о выручке перерос в выговор, выговор — в «не лезь в мою часть», и за полгода партнёры фактически перестали быть партнёрами: остались два человека с общим бизнесом, общим имуществом и взаимным недоверием. Ключевая ошибка Артёма была не в том, что он не разобрался с авансом, а в том, что он не спросил. Вместо вопроса он написал обвинение, и это обвинение осталось в переписке навсегда. Ключевая ошибка Сергея — в том, что он перестал объяснять: он считал, что его вклад очевиден, и отвечал на претензии молчанием, а молчание в корпоративном конфликте читается как признание вины. Второй слой — экономический. Компания работала на доверии: предоплаты не брались, заказчики платили когда могли, часть выручки «зависала» в необъяснённых остатках, баланс не сходился, отчётности не было. Оба партнёра это знали и оба делали вид, что всё в порядке, потому что каждый надеялся, что разбираться будет некогда. К моменту конфликта компания стояла на трёх заказчиках с пятьюдесят восемью процентами выручки — риск, который не был виден ни одной из сторон, пока медиатор не расклал реестр договоров на экран. Третий слой — эмоциональный. Восемь лет совместной работы, равные доли, полное отсутствие партнёрского договора и неформализованных договорённостей о том, как принимаются решения. Когда отношения испортились, обнаружилось, что у сторон нет вообще ничего письменного: ни долей, ни порядка распределения, ни процедуры выхода, ни правил работы с клиентами. Всё, на чём держался бизнес, было в голове у двух людей, и эти две головы теперь говорили разное. Это типичное дело для медиации, потому что в нём нет спора о праве, который можно решить словами и ссылками на статьи. Спор о том, как жить дальше, и о том, что считать справедливым — а это предмет, для которого медиация подходит лучше, чем суд.

Что делал медиатор и почему именно так

Медиатор последовательно делал шесть вещей. Первое: разделял слои. Проблема денег, проблема управления, проблема клиентов и проблема отношений обсуждались отдельно. Это снимало главный парадокс дела: обе стороны обсуждали цену, хотя на самом деле обе боялись неопределённости. Второе: добивался общей картины. Он не принимал ни одну цифру «на слово» — требовал реестр договоров, выписки, опись, а в итоге зафиксировал единую дату расчёта и пересчитал долги на эту дату. Совпадение сторон по выручке (шесть заказчиков из восьми совпали) стало опорой, на которой держался весь дальнейший разговор. Третье: отделял позиции от интересов. Карта «что прошу — чем готов заплатить» показала, что Артём просит не «мало», а предсказуемости, а Сергей — не «много», а признания и закрытости от будущих претензий. Когда интересы названы, часть требований уходит сама: пункт «чтобы он не передумал» снимается, если есть механизм выкупа и залог; пункт «признать равноправие» снимается, если соглашение содержит формулу про признание вкладов. Четвёртое: проверял исполнимость. Каждое предложение проверялось на конкретном месяце и конкретной цифре — «в марте у компании минус, значит выплата начинается в апреле», «при двух низких месяцах подряд стороны собираются поговорить», «соглашение на тридцать страниц, значит нужна встреча после прочтения, а не подпись под давлением». Пятое: не подменял юриста и не выдумывал нормы. Там, где требовалось профессиональное заключение — проценты, налоговые последствия передачи дел, требования к оформлению залога доли, — медиатор прямо говорил: «это вопрос к вашему юристу, я не буду придумывать формулировку». Это защитило соглашение от главной ошибки самодельных договоров — выдуманных ссылок и ставок. Шестое: работал с конфликтом, а не с позициями. Мартовский аванс, который пять встреч висел в воздухе, всплыл сам, когда стороны перешли к обсуждению текста. Медиатор не копал его намеренно, но и не отвёл, когда он возник, — и превратил эпизод в абзац взаимных заверений, что закрыло вражду в тот самый момент, когда они взялись за текст.

Ключевые поворотные точки

Первый поворот — первая встреча, где Сергей сформулировал страх вслух: «боюсь, что мне через год пришлют письмо "вы должны 2 миллиона 400 тысяч", и я буду объяснять с женой, откуда это взялось». До этого обе стороны обсуждали деньги, а страх был в другом. Когда страх назван, предмет спора меняется: из спора о сумме в спор о том, как закрыть вопрос так, чтобы к нему не возвращаться. Второй поворот — раскрытие реестра договоров. Три заказчика на пятьдесят восемь процентов выручки превратили спор о цене в спор о выживании. Именно здесь стороны впервые сформулировали общий интерес: Сергей сказал «я не готов взять деньги и уйти, зная, что вы остаётесь ни с чем», Артём ответил «я думал, он просто забирает навык». Общий интерес, сформулированный самими сторонами, стоит дороже любого предложения медиатора. Третий — переход от фиксированной суммы к формуле. Выплата, привязанная к поступлениям, а не к календарю, сняла противоречие между желанием получить побольше и трезвым расчётом, что платить не из чего. Одновременно она дала сторонам общий интерес в росте бизнеса: при переходе на предоплаты выплата ускоряется, и это уже не вынужденная плата, а следствие того, что компания работает лучше. Четвёртый — мартовский аванс на восьмой встрече. Когда стороны начали вычитывать проект соглашения, вскрылось противоречие: формулировка о признании расчётов «не подлежащими оспариванию» прямо противоречила тому, что Артём считает фактом. Вместо того чтобы сгладить, медиатор заставил проговорить эпизод — и стороны сами пришли к формуле «аванс был получен и использован по назначению, претензий не имеем». Это был единственный момент в деле, где стороны из недовольных превратились в соавторов. Пятый — отказ от сценария с продажей доли третьему лицу. Вариант был отвергнут обеими сторонами по разным причинам, но с одинаковым результатом: в соглашении остался механизм выхода через независимую процедуру с критериями допустимости покупателя, а не запрет. Это сохранило право Сергея выйти из тупика и одновременно контроль Артёма над тем, кто войдёт в компанию. Шестой — текст, который стороны читали сами и проверяли по пунктам. Восемь замечаний, в том числе «залог нельзя передать другому лицу» и «инструмент — не фиксирован, а признаётся», превратили соглашение из предмета торга в документ, в который обе стороны вложились.

Риски, которые остались, и то, что помешало бы исполнить соглашение

Честный ответ: соглашение исполнимо при соблюдении трёх условий, и все три находятся вне зоны контроля медиатора. Первое — предоплаты. Весь график выплат держится на переходе к модели с предоплатой, а этот переход зависит от рынка и от смелости Артёма отказывать заказчикам. Медиатор честно предупредил об этом на шестой встрече, но предупреждение не является гарантией. Если заказчики уйдут, формула автоматически уменьшит выплаты — и договор превратится в механизм затягивания, хотя формально будет соблюдаться. Противовес — правило о двух месяцах с выплатой менее двадцати тысяч и последующей встрече, а также право Сергея после такой встречи инициировать поиск покупателя. Второе — концентрация клиентов. Пятьдесят восемь процентов выручки на трёх заказчиков — это риск не раздела, а непосредственно компании. Медиация не создаёт спрос. Если «Берег» не продлит договор в июне, соглашение будет исполнено, а бизнес — нет. Правильным шагом был бы отдельный вопрос про диверсификацию клиентской базы, но это уже за рамками конфликта между партнёрами. Третье — добросовестность сторон после подписания. Соглашение содержит пункт о недопустимости вывода активов в период выплат, но любой механизм контроля слабее намерения. Медиатор не может проверить банковские операции сторон в будущем; в его арсенале есть только регламент сверки раз в месяц и готовность вернуться к процедуре при первом же нарушении, не дожидаясь суда. Отдельно стоит назвать то, что медиатор не мог сделать. Он не мог оценить долю — без независимой оценки или согласованной методики; он не мог дать налоговую оценку выхода и выплат; он не мог проверить, не выведены ли активы до подписания; он не мог определить, как квалифицируется передача дел и сопровождение — как работа по договору, услуга или трудовые отношения, и какие из этого налоговые последствия. Всё это вынесено юристу, и на встрече 8 было прямо сказано: эти места в тексте оставлены незаполненными намеренно. И ещё одно ограничение. Формула выкупа была согласована как метод, но сама цифра в соглашении на момент подписания осталась прочерком и выносилась в приложение-расчёт на сверку. Это честная конструкция, но она создаёт узкое окно: если стороны не придут к согласию по расчёту, у них не будет текста соглашения, оформленного и подписанного, — только достигнутые договорённости. Медиатор рекомендовал бы в таких делах подписывать соглашение сначала, а приложение-расчёт — вторым документом с коротким сроком на сверку и прямой оговоркой о последствиях несовпадения.

Что в этом деле работало и что стоит взять на вооружение медиатору

Работает первое: запрет называть спор оценочными терминами. Стоило один раз в начале сказать «мы не обсуждаем, кто прав, и не обсуждаем, кто лучше, — мы обсуждаем, как жить дальше», и разговор сдвинулся с позиций на интересы. Эта фраза в деле сработала буквально: через несколько встреч стороны сами стали говорить «я боюсь, что останется вывеска» вместо «он вор». Работает второе: требование переписки друг другу до встречи. Абзац «чего я боюсь в ближайший год» без медиатора сделал больше, чем пять часов разговоров. Стороны впервые увидели логику друг друга в покое, а не в конфликте. Работает третье: разделение «что мы обсуждаем сейчас» и «что мы обсуждаем потом». Формулировка «мы не решаем сейчас, как берём предоплату — записываю как предмет отдельного обсуждения» сняла с Сергея давление и позволила не превращать методологический спор в конфликт о методе. Работает четвёртое: отказ от единой цифры в пользу метода. Обе стороны боялись не денег, а неопределённости — и формула с датой расчёта, базой и коридором дала больше определённости, чем любая названная сумма, потому что сумма была бы проверяемой только задним числом. Работает пятое: честность про границы компетенции. Фразы «я не буду выдумывать проценты — это вопрос к юристу» и «согласие на отчуждение доли и залог — надо проверить» сняли с медиатора риск дать неверный совет и одновременно дали сторонам повод привлечь юриста, а не спорить с медиатором о статьях. Что стоит улучшить. Первое: реестр договоров и концентрация клиентов следовало проверить на второй-третьей встрече, а не на седьмой. Пока медиатор обсуждал цену, стороны уже почти договорились о цене — и на седьмой встрече выяснилось, что цена не главное. Второе: приложение-расчёт с прочерком в подписываемом тексте — конструктивно, но создаёт риск, что соглашение останется неподписанным. Третье: не хватило отдельной встречи, где стороны проговаривают, что будет, если через год их отношения снова испортятся, — а не как уйти, а как договариваться дальше по тем же правилам. В этом деле есть косвенный признак того, что такой разговор был нужен: на десятой встрече стороны договорились о ежемесячной сверке, и это сделало процедуру живой, а не разовой. Наконец, о чём стоит сказать прямо: главный результат дела — не деньги и не текст соглашения. Это восстановленная способность сторон разговаривать. Через две недели после подписания Сергей написал Артёму: «заказчик спрашивал, как ты — передал ему, что ушёл. Я сказал, что расстались нормально». Это и есть тот результат, ради которого в процедуре работали все шесть недель.

Рекомендации для практики: как вести партнёрский спор

Первое и главное: партнёрский спор почти никогда не бывает о деньгах. Он о неопределённости — о том, что завтра никто не придёт на собрание, никто не покажет выписку, никто не признает, что вложился. Поэтому первая встреча в партнёрском деле всегда начинается не с суммы, а с трёх вопросов: как вы сейчас видите бизнес, что вы в него вложили и чего хотите для себя. В деле Дорожкина и Гаврилова именно эти три ответа перевернули предмет. Второе: просите документы с первого часа и ставьте общую дату расчёта. Разные даты — источник половины разногласий: у каждого своя «текущая» выписка, свой остаток долга, своё представление о неуплаченном. Когда стороны считают от одной даты и по одним документам, спор резко сжимается. Третье: разделяйте позиции и интересы письменно. Карта «прошу / готов заплатить» и абзац «чего боюсь» — простые техники, которые дают больше, чем любые сложные методики переговоров. Четвёртое: ищите реальный риск, а не только видимый спор. Концентрация клиентов, смешение личных и бизнес-денег, отсутствие выхода, залог, отсутствие переходного периода — это зоны, где партнёрский спор взрывается. Хороший вопрос на второй встрече: «что случится с бизнесом, если один из вас завтра исчезнет на полгода?». Ответ почти всегда указывает на реальный предмет. Пятое: не бойтесь оставлять пробелы. Соглашение, в котором прочерк в процентной ставке или в налоговом последствии, честнее и устойчивее, чем соглашение с выдуманной нормой. Пробел, оформленный как «вопрос к юристу с конкретным вопросом», — это результат, а не недосмотр. Шестое: договоритесь о процедуре внутри соглашения. Не «как мы решим, если что-то случится», а конкретно: уведомление за три дня до обращения в суд, пятнадцать-двадцать дней на устранение нарушения, ежемесячная сверка в три вопроса, встреча пересмотра через полгода. Процедура внутри соглашения удерживает стороны в разговоре и резко снижает вероятность суда. Седьмое, и самое неудобное: в партнёрском споре часто есть эпизод, который обе стороны обходят. Он всплывёт — при обсуждении текста, при первой претензии, при суде. Разбирать его в процедуре дешевле и бережнее, чем оставлять на потом. В этом деле мартовский аванс был разобран на восьмой встрече, и после этого стороны перешли к совместной работе над документом как к общему делу.

Оговорка

Методичка отражает требования Гражданского кодекса РФ, Жилищного кодекса РФ, Трудового кодекса РФ, Гражданского процессуального кодекса РФ и Федерального закона от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», а также сложившуюся практику. Материал носит методический характер и не является юридической консультацией по конкретному делу. Перед подготовкой текстов конкретных соглашений необходимо сверяться с актуальной редакцией закона и с практикой конкретного суда.