







ДМИТРИЙ  
ГРИЦ

ДМИТРИЙ  
КИБКАЛО

ВЛА

Как  
не превратить  
компанию  
в поле боя,  
и сделать  
бизнес-партнерство  
долгим,  
надежным  
и прибыльным

ДЕЛЬЦЫ

УДК 334  
ББК 65.292  
Г85

**Гриц, Дмитрий Сергеевич.**  
Г85      **Совладельцы : как не превратить компанию в поле боя и сделать бизнес-партнерство долгим, надежным и прибыльным / Дмитрий Гриц, Дмитрий Кибкало. — Москва : Эксмо, 2024. — 288 с. — (Бизнес по-русски).**

ISBN 978-5-04-203789-4

В бизнесе пацанских договоренностей недостаточно. Неправильно закрепленные доли, зоны ответственности и влияния порождают обманутые ожидания. А дальше — конфликт, потеря бизнеса и отношений.

Авторы — Дмитрий Гриц, адвокат, автор методики партнерских сессий, проработавший более 1600 партнерств, и Дмитрий Кибкало, предприниматель и инвестор, сооснователь «Мосигры», PartyStation и других компаний.

Их книга — лекарство от недопонимания и проблем в бизнес-партнерстве от стартапа до корпорации. Из нее вы узнаете:

- почему доля в бизнесе — не про право голоса;
- как купеческое слово, партнерское соглашение и устав помогут в совладении;
- что такое «изгнание», «высадка» и «самоэвакуация» и когда это облегчит расставание с партнером.

Освойте совладение — навык будущего — чтобы правильно выстроить отношения с людьми. Ведь именно они предопределяют результат, который вы получите.

УДК 334  
ББК 65.292

ISBN 978-5-04-203789-4

©Дмитрий Гриц, Дмитрий Кибкало, текст, 2024  
© Высочкина Мария, иллюстрации, 2024  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

*Нашим партнерам по жизни —  
женам Даше и Ире, которые нас поддерживают  
и помогают нам на всем пути.*

*Нашим партнерам по бизнесу,  
которым пришлось все описанное в книге  
прожить вместе с нами.*

*Нашей подруге Насте, которая нас познакомила.  
Жаль, что она далеко, но рады,  
что все равно с нами.*



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	9
ГЛАВА 1. ТОП-10 проблемных ситуаций в партнерстве и выходы из них .....	15
ГЛАВА 2. Диагностика: как оценить состояние вашего партнерства .....	29
ГЛАВА 3. Как укрепить партнерство .....	49
ГЛАВА 4. Что такое доля в бизнесе .....	67
ГЛАВА 5. Как распределять доли в бизнесе .....	81
ГЛАВА 6. Как распределять зоны ответственности .....	119
ГЛАВА 7. Как решить, кто принимает решение .....	147
ГЛАВА 8. Как составить партнерское соглашение .....	161
ГЛАВА 9. Как преодолевать кризисы, разногласия и конфликты в партнерстве .....	179
ГЛАВА 10. Как разойтись с партнером .....	205
ГЛАВА 11. Нужно ли партнерство .....	239
ГЛАВА 12. Как выбрать партнера .....	249
Заключение .....	281



# ВВЕДЕНИЕ

«Нормальные же люди, по ходу договоримся» — принцип, по которому часто организовываются бизнес-партнерства.

Да, все мы и правда нормальные. Просто каждый по-своему. И наши нормальности не всегда синхронизируются друг с другом. Пока отношения классные, вероятность того, что каждый примет нормальность другого, достаточно высока. Но период воодушевления — «Ура, у меня классный партнер!» — однажды заканчивается, и начинаются предпринимательские будни с их бесконечным потоком задач. Плюс у любого бизнеса есть «внешние враги» — конкуренты, межправительственные санкции и экономическая конъюнктура, которые время от времени испытывают наши нервы на прочность. Как только критическая масса сложностей перевешивает дружбу и хорошие отношения — между совладельцами начинаются недопонимания, кризисы и назревают конфликты.

И тогда бизнес-партнерство начинает трещать по швам.

Вопрос: как этого избежать?

Ответ: избегать не нужно.

Жизнь непредсказуема, люди сложны, правила бизнеса постоянно меняются, «черные лебеди» существуют,

а кризисы сложно предсказать. Конечно, нужно всеми правдами и неправдами стараться избегать сложностей, уворачиваться от кризисов. Но они точно будут. Куда важнее научиться проходить эти сложности вместе с партнером — обсуждать, договариваться и фиксировать договоренности. В противном случае отношения между совладельцами будут развиваться непредсказуемо.

Есть такой фильм — «Основатель», который хорошо иллюстрирует, что бывает, если не проговорить детали бизнес-отношений. В фильме рассказывается реальная история о том, как братья Макдоналды создали ресторан после многих лет экспериментов. Их партнер Рэй Крок предложил взять на себя масштабирование, а через несколько лет стал владельцем огромной сети: бренда, ресторанов, земельных участков. Братья остались со сравнительно небольшим чеком и своим первым рестораном, который не выдержал конкуренции и вскоре закрылся.

История Макдоналдс, как и тысячи других, могла бы закончиться более выгодно для всех участников. Одно из решений — заранее, до конфликта, детально продумывать договоренности с совладельцами и фиксировать их. Например, определить, за что отвечает каждый из партнеров; каковы пределы их полномочий; можно ли брать на работу родственников и как это делать; что будет, если одному из совладельцев надоеет бизнес, и многое другое. Не критично, если вы не сделали этого в самом начале, а сейчас вашему совместному делу уже четыре года. Главное — создать договоренности, пока в партнерстве еще все хорошо. Если эти задачи не решить вовремя, они могут привести к конфликту.

Мы не утверждаем, что совладение необходимо любому бизнесу, — в книге есть отдельная глава, в которой

мы разбираем, как понять, требуется ли оно именно вашему. Если же вы уже вместе принимаете решения, делите ответственность и прибыль с партнерами, то узнаете, как аккуратно выстраивать с ними взаимодействие и как управлять вашими отношениями, используя конкретные принципы и осознанный подход.

К сожалению, часто совладельцы начинают махать пашкой при первой же сложности. Когда что-то идет не так, они поддаются эмоциям, называют своего партнера «странным», «невовлеченным», «обманщиком» и видят единственный выход: обратиться в суд и разойтись. Но такой подход ничем не отличается от древних способов врачевания, когда люди, не понимая, как лечить болезнь, одурманивали больного разными травами и дымом, а потом относили его на гору умирать.

Времена изменились: как наука о строении тела человека помогла медицине спасать человеческие жизни, обращая внимание на функциональность конкретного органа тела, так и внимание к отдельным аспектам отношений в совладении помогут строить, сонастраивать отношения и разрешать конфликты в деловых союзах.

К тому же мир становится более комплексным, задачи, которые приходится решать в бизнесе, — на порядок сложнее. Сегодня монопрофильность ограничивает возможности — в одиночку сложнее выиграть конкуренцию. Большинство монофункций — копирайтинг, настройка рекламы, ведение бухгалтерского учета — все чаще отдаются на аутсорсинг или автоматизируются. А вот гениальные продукты и решения рождаются как раз на стыке разных направлений деятельности.

Нужен широкий взгляд, нужен широкий спектр характеристик, нужны метакомпетенции. Один человек не может быть мастером во всем. Поэтому для экстраординарных результатов нужно объединяться.

Кто-то из великих сказал, что единоличного лидерства больше не будет. Дуолидерство — навык нового поколения. Партнерство — как умение выстраивать диалог, нести ответственность за общие результаты, работать в команде — это метанавык. И сегодня он необходим для успешного ведения бизнеса.

И у этого проекта — книги «Совладельцы» — два совладельца, два соавтора: Дмитрий Гриц и Дмитрий Кибкало. Первый профессионально помогает договариваться людям, решившим совместно делать бизнес. В его опыте есть разные сценарии:

- от людей, которые 20 лет владеют общим предприятием и устали друг от друга, — до семейных пар, которые пережили развод, но еще ведут совместный бизнес;
- от стартапов, привлекающих инвестора, — до ситуации, когда предприниматель-отец хочет передать свой бизнес трем сыновьям и не понимает, как это сделать правильно.

Дмитрий Гриц помог договориться, разрешить конфликт, а иногда и цивилизованно расстаться более чем 1600 партнерам. В основу этой книги легли тысячи кризисов, разногласий, амбиций, позиций и взглядов предпринимателей.

Дмитрий Кибкало обладает навыком соединять умных людей и не давать им друг друга поубивать. Это позволило

построить федеральную сеть «Мосигра», создать ряд успешных онлайн-проектов, сеть футбольных школ и много чего еще. Дмитрий — совладелец венчурной студии, в рамках которой каждый год запускается десяток проектов со сложной партнерской моделью, и партнер-эдвайзер во многих других компаниях. Все, о чем написано в этой книге, каждый день с предсказуемым результатом применяется в десятках действующих совладений Дмитрия Кибкало.

«В нашем партнерстве что-то не так» — слишком общая и ни о чем не говорящая фраза. Останавливаться на ней и не пытаться разобраться — значит отказываться от перспектив, которые может дать вам ваша совместная деятельность. Книга, которую вы держите в руках, предлагает не «относить проблемы на гору умирать», а освоить принципы, которые помогут их решать. А любое решение всегда должно начинаться с правильной оценки ситуации. Именно такой подход мы используем каждый раз, когда к нам обращаются совладельцы в состоянии «все пропало».

*«Мы на старте договорились, что я отвечаю за продукт, а партнер — за продажи. Последние месяцы он все меньше вовлекается в бизнес — и продажи начали падать. А он говорит мне, что это у нас продукт не тот и что это в нем, а не в продажниках дело. Но он просто перестал нормально вовлекаться. Надо предъявить ему факты, которые это доказывают. И, как итог, надо пересмотреть наши доли в бизнесе».*

Что не так в этом примере? Радикальный преждевременный вывод «надо пересмотреть наши доли в бизнесе», сделанный на предположении «он просто перестал нормально вовлекаться».

Как грамотно подойти к разрешению этого конфликта? Инициировать разговор и задать партнеру правильные вопросы, чтобы выяснить, что именно происходит, как каждый видит эту ситуацию и дальнейшее взаимодействие, что оба могут предпринять, чтобы вырлиться в продуктивное русло и решить проблему.

В книге мы разберем эту и еще несколько распространенных ситуаций, с которыми сталкиваются совладельцы бизнесов. Расскажем, какие вопросы важно задавать партнеру и что важно знать и учитывать, чтобы прийти к оптимальному для всех участников событий решению. Принципы и рекомендации, описанные на этих страницах, выведены эмпирическим путем и проверены нами лично. Они помогли сохранить и развить бизнес множеству совладельцев, с которыми нам довелось работать: одному — в качестве консультанта, а второму — в качестве партнера.

Для старта предлагаем заглянуть в главу-спойлер. Найдите в одной из описанных ситуаций свою. Есть вероятность, что в какой-то момент вы подумаете: «Надо же, прямо как у меня!» Бинго! Это точка нашей синхронизации. С нее мы и начнем настройку вашего бизнес-партнерства.

С этой книгой все обязательно получится!

# ГЛАВА 1

## ТОП-10 проблемных ситуаций в партнерстве и выходы из них

### **ДМИТРИЙ ГРИЦ**

95% консультаций начинаются с фразы: «У меня-то все в порядке, это мой партнер — мудака, понимаете, Дмитрий? Это его надо поправить».

Возможно, вам это не понравится, но, скорее всего, ваш партнер — не мудака. Впрочем, как и вы! Находясь в бизнес-партнерстве какое-то время, мы накапливаем багаж из разных приятных и неприятных ситуаций, побед и обид, радостей и недопонимания с нашим партнером. А затем этот багаж нам свойственно конвертировать в собственные, не всегда имеющие отношение к действительности, интерпретации и выводы.

Беда в том, что чаще всего это приводит к деструктиву. Мы начинаем «защищать границы» и «восстанавливать справедливость». А так как действуем не из реальных событий и фактов, а из своих интерпретаций происходящего, действия наши не приводят к правильному результату.