



Дорожня карта

для подружжя-партнерів

Подружній бізнес, як позашляховик, буде впевнено просуватися до поставлених цілей навіть за «поганої погоди» на ринку. Але для того щоб максимально комфортно подолати перший – найскладніший – відрізок шляху, подружнім партнерам варто докладно вивчити дорожню карту спільної поїздки.

Близько 80% подружніх бізнесів розпадаються протягом перших кількох років існування, а самі шлюбні пари розлучаються. Успішність цього виду бізнесу визначається якістю особистих стосунків, яка залежить від того, чи є чоловік та дружина одностайними, наскільки вони цікаві одне одному, чи готові разом удосконалювати свою майстерність управління бізнесом у міру зростання компанії.

Але ті подружні бізнеси, що вижили, демонструють набагато більше життєстійкості, ніж корпоративні. Тому що чоловік і дружина ставляться до нього як до сімейної цінності, яку необхідно передати наступним поколінням. Якщо корпоративний бізнес спрямований на інтенсивне зростання, найбільшу віддачу в короткостроковій перспективі, то подружній «тримає приціл» на далеку дистанцію.

Умови зростання

Здебільшого причиною розпаду подружнього бізнесу є те, що чоловік та дружина:

- мають різні цілі та мотиви;
- психологічно не готові до ведення спільного бізнесу;
- не розподіляють повноваження;
- різняться за темпами особистісного зростання.

Розбіжності у цінностях – один із головних приводів для серйозних конфліктів. Так, якщо один із членів подружжя налаштований на зростання, лідерство компанії та експансію, то другий орієнтується на стабільність, безпеку. Дисбаланс також може проявитися на тактич-

ному рівні: хтось готовий ризикнути і взяти кредит на розвиток бізнесу під заставу житла, а хтось вважає це неприпустимим. Важливим є не сам факт суперечностей, а невміння їх розв'язувати. Ситуацію можна врятувати, якщо чоловік і дружина спочатку домовляться про спільні цінності, визначать, у якому напрямку

рішувати – наполягати на своєму чи поступитися».

За словами представників сімейного бізнесу, гармонія можлива лише при вмінні вислухати іншого, прийняти і зрозуміти чужу думку. Також дуже важливо інформувати партнера про те, що вас не задовольняє, а не уникати «заборонених» тем.

Ототожнення свого «Я» з бізнесом призводить до конкуренції та розпаду подружжя

вони рухатимуться, окреслять коло можливих (і неможливих) дій.

Психологічна неготовність чоловіка і дружини до спільного бізнесу проявляється в конкуренції між ними, безкомпромісності при прийнятті рішень. У подружньому бізнесі конкуренція протипоказана, тому що руйнує головне – обоєлічне прагнення до єдиної мети. За словами психолога Павла Фролова, «це відбувається через те, що люди надто ототожнюють своє «Я» з бізнесом, унаслідок чого вибір не їхнього варіанта рішення сприймається як особиста невдача, як загроза власному «Я». Чоловік та дружина, якщо вони дійсно зацікавлені в успіху підприємства, повинні прагнути обрати найпродуктивніший результат, хто б не був його автором. Якщо ж обоє б'ються за ухвалення власного рішення, намагаються підкорити одне одного, розрив неминучий. У ситуації, коли кожен має підстави вважати найкращим свій варіант, варто замислитися над тим, що, врешті-решт, важливіше – партнер чи бізнес. І тільки після цього ви-

Відкритості сприяють дії одного з членів подружжя, спрямовані на підтримання авторитету іншого. За словами президента Асоціації сімейного бізнесу, президента концерну «Європродукт» Владислава Бурди (веде подружній бізнес 14 років), «лідер повинен постійно підтримувати авторитет чоловіка/дружини, у тому числі і в очах персоналу. Не можна весь час «виконувати соло», потрібно надавати «сцену» своїй другій половині. При співробітниках небажано з'ясовувати стосунки, але якщо це відбувається, намагайтеся вийти з конфлікту конструктивно, оберіть для розмови інший час. І тоді ваші співробітники використовуватимуть проти вас ваші розбіжності».

Наступним серйозним чинником, який найчастіше стає на заваді ведення подружнього бізнесу, є невизначеність ролей і повноважень в управлінні. На етапі становлення бізнесу подружжя найчастіше займається одразу всім. Зі зростанням компанії поділ зон відповідальності стає неминучим. Однак більшість подружніх пар за інерцією хапаються

за вирішення різноманітних питань, заважаючи при цьому одне одному і даючи привід для ведення «ігор» своїм підлеглим.

Співзасновник видавничого дому «Стандарт» Олексій Капуста (займається бізнесом разом із дружиною вже 13 років) переконаний: «Класичним прийомом є те, що співробітник підштовхує одного з керівників (наприклад, чоловіка) до висловлення певної думки. А потім у розмові з іншим керівником (дружиною) видає почуту рекомендацію за розпорядження. На основі цього приймається рішення, яке при спільному обговоренні навряд чи відбулося б. Інший поширений прийом: обидва члени подружжя дають різні доручення одному спів-

І саме обидва, оскільки відмінності у рівні професійного розвитку ускладнюватимуть прийняття рішень і віддалятимуть чоловіка й дружину одне від одного».

Юридичні ТОНКОЦІ

Усі бізнесмени, із якими спілкувався Business Class при підготовці теми «Подружній бізнес», що мають стаж спільної співпраці понад 10 років, висловили впевненість у доцільності оформлення корпоративних договорів або «декларацій про наміри» з чоловіком/дружиною-компаньйоном. У такому документі прописуються взаємні права та обов'язки. Акціо-

Нагадаємо, що якщо чоловік та дружина стали партнерами, організувавши спільний бізнес до укладання шлюбу, він не підлягає розподілу в разі розлучення, тому що така власність кваліфікується не як родинна, а як особиста. Але тут є один нюанс: дивіденди, які чоловік та дружина отримують у шлюбі, розцінюються як спільний дохід і належать обом членам подружжя в рівних частках. За бажанням можна змінити пайовий розподіл дивідендів, прописавши відповідний пункт у шлюбному контракті. Цей документ також допоможе відрегулювати способи розподілу бізнесу, організованого до укладання шлюбу.

Однак в Україні більшість подружніх пар соромляться укладати шлюбні та корпоративні договори перед весіллям або організацією бізнесу, незважаючи на їх доцільність. Парадокс, але навіть Олексій Резніков, який закликає своїх клієнтів не нехтувати «паперовими» домовленостями, в інтерв'ю щиро зізнався: «Якби я знову одружувався, я би не укладав жодних контрактів! Я би не хотів затьмарювати романтику. Логічно я розумію, що це необхідно, але серце мені не дозволило би це зробити. Хоча на моїх очах трапилося безліч неприємних випадків саме через те, що люди вчасно не уклали подібний договір».

Цю позицію підтримує і Владислав Бурда, який вважає, що страх втратити «своє» у спільному бізнесі, робить подружній союз недовговічним. «Можливість відходу на «заготовлені позиції» не рятує від фінансових втрат. Коли я передбачаю правила розподілу майна в разі розлучення, я, таким чином, проектую його. На мій погляд, краще зосередитися на тому, як зміцнювати шлюб і вдосконалювати сімейний бізнес». Натомість президент Асоціації сімейного бізнесу пропонує укласти «угоду про наміри» або «сімейну конституцію», яка б нагадувала подружжю про спільні домовленості.

Серед її основних пунктів:

- спільні цінності та цілі;
- розподіл повноважень між керівними власниками;
- методи управління (у тому числі й варіанти самостійного управління)

Цивілізоване розставання УМОЖЛИВЛЮЄ збереження сумісного бізнесу, який потім можна передати дітям

робітнику, або він свідомо провокує таку ситуацію. Згодом з'ясується, що співробітник не виконав жодного завдання, посилаючись на доручення кожного з подружжя. Розподіл повноважень і персоналу виключить можливість виникнення таких ситуацій».

Коли ролі розподілено, необхідно прийняти зважене рішення, хто візьме на себе лідерство. Це аж ніяк не означає, що уповноважений лідер керуватиме одноосібно: стратегічні рішення можуть ухвалюватися шляхом консенсусу. Однак кінець кінцем хтось один повинен поставити крапку в дискусії.

Окремо Олексій Капуста зазначає, що причини більшості проблем лежать у тому, що люди намагаються керувати не у відповідності з правилами менеджменту, а виходячи з життєвого досвіду і так званого здорового глузду. «Корінь усіх помилок – наша недовідченість як менеджерів. Численні помилки в бізнесі – природний шлях для підприємців-початківців, який не обов'язково проходить до кінця. Досягши певної стабільності в бізнесі і отримавши досвід перших помилок, обидва члени подружжя мають почати вчитися науці підприємництва.

нерний договір потрібен не для того, щоби поділити бізнес у разі розлучення (це регулюється цивільним законодавством), а для забезпечення більшого комфорту і впевненості у веденні бізнесу.

Юристи радять зафіксувати в акціонерному договорі ролі партнерів, визначити цілі бізнесу, пайової участі партнерів, механізми прийняття рішень та ін. Фахівці визнають, що в цьому документі неможливо передбачити розподіл майна, який суперечить чинному законодавству, згідно з яким усе нажите у шлюбі розподіляється у співвідношенні 50 / 50 (не підлягає такому розподілу лише отриманий спадок, дарунки або дивіденди ваучерної приватизації). Однак, за словами Олексія Резнікова, партнера юридичної компанії «Magisters», «в аспекті корпоративного управління член подружжя, який зробив найбільш вагомий внесок, зможе закріпити за собою більшість акцій (приміром, 60% + 1 акція), що дозволить йому самостійно приймати найважливіші рішення. В акціонерному договорі можна також зафіксувати пріоритет одного з членів подружжя при купівлі частки, що продається другим членом».

Подружній бізнес у світі

Всесвітньо відома швейцарська фірма «Шарль Тіссо і син» спочатку становила собою майстерню, в якій сім'я конструювала годинники. Після смерті батька Тіссо-молодший із дружиною почав шукати можливості для розширення свого бізнесу. Подружжя одразу розподілило обов'язки: чоловік займався маркетингом та збутом в різних країнах світу, а дружина керувала виробництвом та вирішувала фінансові питання в компанії. Після першого крупного замовлення з боку Російського імператорського двору до подружжя прийшов справжній успіх. Зараз годинники Tissot продаються більш ніж у 140 країнах.



Криза в Німеччині після закінчення Першої світової війни змусила родину Дасслерів організувати сімейну справу – пошиття взуття. Як відомо, величезний успіх до фірми, що здобула популярність під назвою **Adidas**, прийшов після перемог спортсменів-олімпійців, які виступали у взутті Дасслерів. За визнанням самого Аді Дасслера, цей успіх він міг розділити лише з однією людиною – своєю дружиною, яка в період становлення компанії, доки чоловік творив і опановував загальні концепції виробництва, виконувала всю адміністративну роботу.

19 січня 1976 р. Ліз Клайборн та її чоловік Артур Ортенберг об'єднали свої заощадження і організували компанію з виробництва одягу **Liz Claiborne, Inc.** Почавши з 50 тис. дол., подружжя через 10 років заробило 200 млн. дол. У 1992 р. Liz Claiborne Inc. стала № 4 у списку «300 найвидатніших компаній» у Америці. На сьогодні Liz Claiborne Inc. володіє більш ніж 30 тис. торговельних представництв у всьому світі.

- порядок найму та звільнення членів родини;
- правила передачі власності (у спадок або в дарунок, відразу чи поступово);
- порядок проведення спільних ділових переговорів.

Частково з Владиславом Бурдюю згоден і Олексій Резніков: «Будь-яка джентльменська угода охочіше дотримується, якщо її зафіксовано на папері. Навіть якщо не всі домовленості можна викласти в установчих документах, що відповідають українському законодавству, раджу їх зафіксувати хоча б у вигляді протоколу. Це організує, запобігає двозначному тлумаченню домовленостей».

Цивілізоване розставання

Жоден бізнес не вартий того, щоби через нього руйнувати сім'ю. Тому, якщо є відчуття, що ніякі компроміси не можуть уберегти вас від конфліктів, краще пожертвувати спільною роботою. Якщо ж розлучення не уникнути, юристи і представники Асоціації сімейного бізнесу радять розглянути цивілізовані способи припинення ділового партнерства.

Можливі варіанти:

1. Колишні чоловік та дружина залишаються співзасновниками,

отримують прибуток, однак бізнесом керує один із них.

2. Управління компанією покладається на найманого менеджера (при цьому колишні чоловік і дружина залишаються співзасновниками і ділять прибуток).

3. Із бізнесу йде один із членів колишнього подружжя, продавши другому свою частку.

4. Бізнес продається третій особі.

На думку фахівців, не тільки безболісним, але й ефективнішим є розподіл майна за одним із двох перших варіантів. Так, хай як дивно це звучить, всесвітньо відомий консультант із питань сімейного бізнесу Оренія Яфа-Янаї стверджує, що подружжя стають найбільш ефективними менеджерами спільного бізнесу після розлучення. Це пов'язано з тим, що кількість очікувань від колишнього чоловіка/дружини (у тому числі й невиправданих) значно зменшується. Внаслідок цього емоційний аспект перестає домінувати у стосунках і переходить у прагматичну сферу. Тепер нещодавній чоловік і дружина сприймають одне одного простіше, що значно полегшує партнерські взаємини.

Але якщо з якихось причин перші два варіанти не можуть бути реалізовані, можна скористатися третім. За словами Олексія Резнікова, «один

із членів колишнього подружжя може ініціювати процес розподілу бізнесу першим. Наприклад, чоловік намагається продати колишній дружині свою частку і водночас заявляє про готовність придбати частку, що належить їй. У цьому разі дружина опиняється у привілейованому становищі, тому що її вибір визначить долю чоловіка: або він стане єдиним власником бізнесу, або взагалі залишить його».

Використовуючи деякі з вищеведених способів, колишні чоловік та дружина зберігають стабільний дохід, компанію, яку створили разом, і дружні стосунки; цивілізоване розставання передовсім необхідне їхнім дітям. «Колекціонуєчи книги про сімейний бізнес, я звернув увагу на те, що найдорожчі видання присвячені розлученням. Так, якщо середня вартість однієї монографії про принципи побудови сімейного бізнесу становить 20-30 євро, то вартість книг про розподіл майна та бізнесу – від 200 євро. З самих лише цих міркувань можна зробити висновок, що значно вигідніше інвестувати у власний шлюб, навчатися мистецтву компромісу, удосконалювати свої навички та допомагати в цьому чоловікові/дружині, ніж руйнувати стосунки й бізнес», – стверджує Владислав Бурда. ■

Олексій Дєєв