



ДМИТРИЙ ГРИЦ  
ДМИТРИЙ КИБКАЛО


# НАШЕ ПАРТНЕРСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ

Руководство-практикум, которое поможет  
договориться совладельцам бизнеса

**«РЫБА» СОГЛАШЕНИЯ**

**ОТВЕТЫ НА БОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

**СЦЕНАРИЙ ДЛЯ ДИАЛОГА**

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
Москва

УДК 004  
ББК 65.050.1  
Г85

**Гриц, Дмитрий Сергеевич.**

Г85 Наше партнерское соглашение : руководство-практикум, которое поможет договориться совладельцам бизнеса / Дмитрий Гриц, Дмитрий Кибкало. — Москва : Эксмо, 2025. — 128 с. — (Бизнес по-русски.).

ISBN 978-5-04-223867-3

«Наше партнерское соглашение» — уникальный формат рабочей тетради. Если вы ищете шаблон, «рыбу» или образец партнерского соглашения, то перед вами решение проблемы.

Внутри 30 важнейших вопросов, которые помогут договориться совладельцам, пока вы еще в классных отношениях. С помощью этой рабочей тетради вы:

- обозначить правила;
- «подстелете соломку» перед возможными будущими разногласиями;
- лучше узнаете человека, с которым делаете бизнес.

Тут важен и процесс, и результат: когда вы пройдете практикум, он и станет вашим партнерским соглашением. И если вы захотите сделать полноценные устав и корпоративный договор, то сможете отдать юристу эту рабочую тетрадь, чтобы он перевел ваши договоренности с «человеческого» на «юридический».

УДК 004  
ББК 65.050.1

ISBN 978-5-04-223867-3

© Дмитрий Гриц, Дмитрий Кибкало, текст, 2025  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

# СОДЕРЖАНИЕ

## Зачем заполнять партнерское соглашение

### Инструкция по работе с Шаблоном партнерского соглашения

<b>Наше партнерское соглашение .....</b>	<b>21</b>
Вопрос № 1. Состав фактических совладельцев .....	22
Вопрос № 2. Зачем партнерам бизнес .....	24
Вопрос № 3. Какой бизнес делают партнеры.....	28
Вопрос № 4. Через какие этапы пройдет совместный бизнес .....	30
Вопрос № 5. Как партнеры распределяют доли в компании.....	34
Вопрос № 6. Что означают доли партнеров .....	44
Вопрос № 7. Какую модель бизнеса выбирают партнеры.....	46
Вопрос № 8. Как партнеры будут распределять дивиденды и будут ли создавать фонды для структурирования чистой прибыли .....	48
Вопрос № 9. Как партнеры будут покрывать убытки.....	50
Вопрос № 10. Как партнеры поделят зоны ответственности .....	54
Вопрос № 11. Как партнеры закрывают свои зоны ответственности.....	58
Вопрос № 12. Когда партнеры могут отдыхать.....	62
Вопрос № 13. Какова ключевая ценность партнеров.....	64
Вопрос № 14. Какие функции собственника компании будут выполнять партнеры.....	66
Вопрос № 15. Как партнеры будут принимать решения .....	68
Вопрос № 16. Какими будут процедуры принятия решений и информирования.....	74
Вопрос № 17. Могут ли партнеры заниматься дополнительной деятельностью вне партнерства.....	78
Вопрос № 18. Какие ограничения по найму есть в компании .....	80
Вопрос № 19. Как партнеры будут сообщать друг другу о результатах работы.....	82

## СОДЕРЖАНИЕ

Вопрос № 20. Что партнеры будут делать, если окажутся в тупиковой ситуации.....	84
Вопрос № 21. Как компаньоны будут спасать партнерство во время конфликта.....	86
Вопрос № 22. Какие практики и ритуалы помогут партнерам лучше взаимодействовать друг с другом.....	88
Вопрос № 23. Как компаньоны актуализируют партнерское соглашение.....	90
Вопрос № 24. Какую инструкцию по работе с собой могут составить партнеры.....	92
Вопрос № 25. Как партнеры будут расходиться, если все-таки решат это сделать.....	100
Вопрос № 26. Могут ли партнеры продавать, передавать свои доли и выходить из компании, а также приглашать в совладельцы других людей.....	104
Вопрос № 27. Как партнеры защитят компанию в случае развода одного из совладельцев.....	108
Вопрос № 28. Что произойдет в случае смерти одного из партнеров.....	110
Вопрос № 29. Как партнеры определяют стоимость компании.....	112
Вопрос № 30. Есть ли потребность в том, чтобы легализовать партнерское соглашение.....	114
Дополнительные страницы для затронутых вопросов.....	118

# ЗАЧЕМ ЗАПОЛНЯТЬ ПАРТНЕРСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ

Сегодня почти все известные нам предприниматели с твердым продуктом и большим бизнес-опытом начинают новые проекты с детального разговора с партнерами. Так они заботятся о благополучии бизнеса, отношениях с другими и своей репутации. Избегают диалога только те, кто намерен прогибать партнеров под себя или не знает, как правильно провести такого рода разговор.

Если вы держите в руках Шаблон партнерского соглашения, значит вы готовы открыто обсуждать всё, что касается вашего бизнеса. Но пока не понимаете, как и о чем договариваться с будущим или действующим совладельцем. Это нормально. Если вы не юрист и не архитектор бизнес-партнерств, самостоятельно составить сценарий встречи, на которой вы разработаете качественное соглашение, практически нереально.

Чтобы это исправить, мы собрали 30 ключевых вопросов, которые необходимо задать себе и совладельцу. Если ответите на них последовательно, вдумчиво, не постесняйтесь лишний раз уточнить, что каждый из вас подразумевает под теми или иными словами, то на выходе получите документ, который будет для вас и поддержкой, и защитой.

Список вопросов в Шаблоне не универсальный и не полный. Например, среди них может не оказаться критичных для именно вас тем для обсуждения. Если так произойдет, запишите ответы на дополнительные вопросы на пустых страницах в конце

Шаблона. А если не можете нащупать, чего именно недостает, обратитесь к профессиональным архитекторам бизнес-партнерств, которые поработают с вашим тандемом.

В тоже время, именно эти вопросы — необходимый минимум, базис, на котором строятся 99% партнерств. Формулировка, порядок вопросов и примеры к ним отточены на практике. Именно так строится работа с совладельцами на партнерских сессиях. Фундаментально она основывается на трех ключевых блоках:

1. **О доле:** кто и что вкладывает, что за это получает и как может этой собственностью распоряжаться.
2. **О роли:** кем и как принимаются решения и в каких зонах ответственности.
3. **О воле:** как выйти из партнерства, когда невыносимо, но конфликта не хочется.

Чтобы поработать с Шаблоном, вам нужны только ваш партнер и ручки. Но если вы оба параллельно прочтете книгу «Совладельцы. Как не превратить компанию в поле боя и сделать бизнес-партнерство долгим, надежным и прибыльным», то узнаете больше вариантов ответов на конкретные вопросы и лучше поймете логику построения партнерских отношений.

Шаблон поможет:

- **Не забыть ваши договоренности и не начать их интерпретировать по-другому.** Если договоренность не записана, то ее не существует. Полагаться только на память бизнес-партнеров нельзя. Если хотите научное обоснование, почитайте отца психоанализа Фрейда про вытеснение и забывание информации.
- **Получить позитивный опыт создания договоренностей в общем бизнесе.** Все вопросы, которые у вас возникнут в жизни, может, и не получится обсудить, но понимание, как прийти к общему ответу по другим — до этого не затронутым — моментам, вам точно пригодится.

- **Проговорить все неочевидные ожидания.** Недовольства и конфликты возникают, когда действия одного партнера не совпадают с ожиданиями другого. Чтобы уменьшить вероятность ссор, нужно как можно детальнее проговорить всё, что вы намерены делать сами и чего вы ждете от партнера.
- **Убедиться, что вы одинаково понимаете цели бизнеса и намерения каждого из вас.** Если найдете нестыковки, сможете обсудить их в спокойном разговоре, «на берегу», а не тогда, когда нужно заниматься рутинными задачами или тушить пожары.
- **Сэкономить время, силы и деньги при решении конфликтов между вами.** В напряженные моменты не нужно будет экстренно придумывать стратегии нападения и защиты. Будет достаточно открыть партнерское соглашение, в котором вы заранее обговорили сценарии действий при разногласиях и конфликтах. В том числе, на случай цивилизованного расторжения, если до этого дойдет.
- **Решить не вступать в партнерство, если после детального разговора вы не сможете прийти к единому мнению по ключевым вопросам.** И это хороший результат! Лучше понять это через несколько часов заполнения Шаблона, чем через полгода вложений в проект сил, времени и денег. Да и расторжение во втором случае будет намного более болезненным.

Поставьте галочки напротив пунктов, которые кажутся вам важными причинами заполнять Шаблон. И пусть какие-то пункты наберут по три галочки, а какие-то — одну. Ранжирование причин в любом случае поможет вам не остановиться на полпути.

Мы еще поговорим о том, как пользоваться Шаблоном, а здесь обсудим, почему важно заполнить его в бумажном виде.

Во-первых, в формате рабочей тетради вам будет удобно перемещаться между страницами, когда нужно будет перейти от одного вопроса к другому.

Во-вторых, когда человек пишет от руки, он вкладывает в свои слова больше ответственности. Бихевиорист Дэн Ариели отмечал: если человек собственноручно записал планы или обещания, он с большей вероятностью их выполнит.

В-третьих, так как у вас, скорее всего, не очень много опыта заполнения партнерских соглашений, в Шаблоне будет много исправлений в ходе размышлений. Это нормально, так и надо. На бумаге проще оставлять заметки, а отсутствие мессенджеров и всплывающих напоминаний в гаджетах позволит сконцентрироваться на обдумывании и обсуждении ответов на вопросы.

Вы с партнером отправляетесь на тренировку работы над вашими отношениями и синхронизацией ваших картин мира. Если почувствуете, что получилось хорошо, передайте заполненный Шаблон секретарю или ассистенту, которому доверяете, и попросите дословно перепечатать финальные формулировки.

Теперь быстрый FAQ, или рубрика «нас часто спрашивают»:

1. На сколько партнеров рассчитан Шаблон? Каждый партнер должен покупать свой экземпляр?
2. Могут ли партнеры разойтись из-за Шаблона?
3. Сколько времени уйдет на заполнение Шаблона?
4. Можно взять чужое соглашение за образец?
5. Как всё записать качественно, если я не юрист и четкие формулировки меня раздражают?
6. Есть ли юридическая сила у этого заполненного Шаблона?
7. Есть что-то еще, что может мне помочь в создании соглашения?

Ответы на них вы найдете в инструкции по работе с Шаблоном.

# ИНСТРУКЦИЯ ПО РАБОТЕ С ШАБЛОНОМ

## НА СКОЛЬКО ПАРТНЕРОВ РАССЧИТАН ШАБЛОН И ДОЛЖЕН ЛИ КАЖДЫЙ КУПИТЬ СВОЙ ЭКЗЕМПЛЯР

Этот рабочий инструмент рассчитан на одно партнерство до трех совладельцев. Каждому покупать отдельный экземпляр не надо, вы заполняете один. На бóльшую часть вопросов у вас должен получиться общий ответ. Если вас только двое — просто не обращайтесь внимания на ячейки (вопрос № 5, стр. 34) и условные разделители страниц (вопросы № 10 стр. 54, № 13 стр. 64 и № 24 стр. 92), используйте все свободное место для ответов. Если партнеров четверо и больше, вам придется на дополнительном листе расписать ответы всех компаньонов.

**Принцип работы такой:** все партнеры садятся вместе, читают вопрос, обсуждают ответ вслух и, как только мнения совпали, записывают консолидированный ответ на соответствующих строках для заполнения. После этого можно переходить к следующему.

## МОГУТ ЛИ ПАРТНЕРЫ РАЗОЙТИСЬ ИЗ-ЗА РАБОТЫ С ЭТИМ ШАБЛОНОМ

Нет, из-за наших вопросов партнеры разойтись не могут.

Если работа ведется с позиции взрослых людей — а мы предполагаем, что вы именно такие, — то единственной причиной завершить сотрудничество может быть только желание и воля конкретного человека. Вопросы могут стать поводом высказаться или способом найти и сформулировать нужное решение в сложной

ситуации. Но если сотрудничество нежизнеспособно, то в рабочие будни найдутся и повод, и форма разорвать его. Просто это произойдет в неудобный момент и, скорее всего, в некорректной форме.

Решение прекратить партнерство рождается у одного из партнеров и озвучивается им. И, строго говоря, оно может быть не обусловлено вескими причинами, это просто выбор. Так что наш практикум тут ни при чем, дело в желании конкретного человека.

**Поэтому, если ваш партнер предлагает поговорить на важные темы и ответить на вопросы об общем бизнесе, соглашайтесь.**

Он, вероятнее всего, заботится и о вас, и о ваших отношениях, и о проекте. Если бы он планировал разойтись, то не стал бы тратить деньги на покупку этого практикума и время на долгие разговоры, а пошел бы более простым путем. Например, мог бы вспомнить, какой день недели на дворе и сказать: «Так как сегодня четверг, я хочу расторгнуть наше партнерство».

В то же время мы понимаем возможные опасения. Чтобы ответить на предлагаемые вопросы, вам с партнером придется очень откровенно поговорить друг с другом. Некоторые ответы могут не нравиться вам или вашему собеседнику или натолкнуть кого-то из вас на мысль о разрыве сотрудничества. В этом случае предлагаем не спешить. Если вы не уверены, что завершение партнерства — единственный и лучший вариант, то обратитесь за помощью к бизнес-архитекторам или медиаторам.

Но даже если после заполнения Шаблона и получения помощи специалистов вы решите не начинать совместный проект, напомним: это нормально. Это тоже вклад в хорошие отношения между вами.

## СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ УЙДЕТ НА РАБОТУ С ШАБЛОНОМ

Приготовьтесь к тому, что на обсуждение каждого вопроса понадобится от 10 минут до двух часов. Да, процесс может быть небыстрым. Технологически партнерские сессии, которые модерирует архитектор бизнес-партнерств, обычно длятся от 6 до 10 часов.

Это как с восхождением на гору: если у вас есть проводник, который уже не раз бывал на вершине, быстрее дойдете до пункта назначения. Самостоятельно тоже можно, особенно используя этот Шаблон как навигатор — с ним не заблудишься. Пусть движение неспешное, зато прогулка обещает быть интересной.

Заранее спланируйте, как вы построите работу: посвятите заполнению Шаблона целый день или будете обсуждать по одному вопросу и проведете 30-дневный марафон по составлению партнерского соглашения. А может быть, придумаете другой вариант работы. Главное — двигайтесь в своем темпе. Не переходите в асинхронный формат, когда вы отвечаете каждый самостоятельно: это увеличит время обсуждения и сократит шансы прийти к общим формулировкам.

## МОЖНО ЛИ БРАТЬ ЗА ОСНОВУ ЧУЖИЕ ОБРАЗЦЫ

Краткий ответ — нет. Так как вы не знаете историю создания партнерских договоренностей других людей и их мотивацию. Даже если представить, что предприниматели, у которых вы решили «списать», действительно потрудились на славу и разработали качественный документ, — они сделали это для себя в какой-то их конкретной ситуации. Вам такой подход может даже навредить. Во-первых, вы не погружены в специфику их модели бизнеса и отношений. А без этого невозможно проследить логику договоренностей и переложить ее на себя. Во-вторых, никто не знает, какие вопросы они обсудили, но не записали, какие ответы проговорили, но не внесли в соглашение, какие зафиксировали, а какие и вовсе оставили за скобками.

Чужими партнерскими соглашениями можно вдохновляться: взглянуть на них как на пример, чтобы понять, какой результат ожидать на выходе, или почерпнуть удачные формулировки, но не более. Полноты ответов от них ждать точно не стоит. Перейдя по QR-коду вы можете послушать историю о том,