



# ОБЩЕПРИЗНАННЫЕ МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ТУПИКОВЫХ СИТУАЦИЙ: АКАДЕМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Абдухалилов Шахбоз

Ташкентский государственный юридический университет,  
преподаватель кафедры гражданского права.

## АННОТАЦИЯ

Корпоративный тупик представляет собой серьезную проблему в управлении бизнесом, особенно в компаниях с ограниченным числом акционеров и товариществах, где равноправная структура собственности создает тупиковые ситуации при принятии решений. В данной статье рассматриваются международно признанные методы разрешения корпоративных тупиков, опираясь на академические исследования и правовые рамки различных юрисдикций. В исследовании анализируются как договорные механизмы (пункты о взаимном контроле, соглашения о купле-продаже, решающий голос), так и альтернативные методы разрешения споров (медиация, арбитраж и гибридные подходы). Исследование показывает, что заблаговременное включение положений о разрешении тупиков в соглашения акционеров значительно снижает судебные издержки и обеспечивает непрерывность бизнеса. Результаты показывают, что механизмы взаимного контроля, при условии их правильного проектирования с учетом информационной асимметрии и финансовых различий, предлагают эффективные решения, в то время как медиация и арбитраж предоставляют гибкие альтернативы, которые могут поддерживать деловые отношения. Данная статья вносит вклад в литературу по корпоративному управлению, обобщая эмпирические данные об эффективности разрешения тупиков и предоставляя практические рекомендации для владельцев бизнеса, юристов и политиков.

**Ключевые слова:** тупиковая ситуация в корпоративной политике, споры между акционерами, оговорка о принудительном исполнении договора, соглашение о купле-продаже, альтернативное разрешение споров, медиация, арбитраж, корпоративное управление, ликвидация бизнеса, разрешение конфликтов.

## ABSTRACT

*Corporate deadlock constitutes a serious challenge in business governance, particularly in companies with a limited number of shareholders and in partnerships where equal ownership structures create impasses in decision-making. This article examines internationally recognized methods for resolving corporate deadlock, drawing on academic research and the legal frameworks of various jurisdictions. The study analyzes both contractual mechanisms (including mutual control clauses, buy-sell agreements, and casting vote arrangements) and alternative dispute resolution methods (mediation, arbitration, and hybrid approaches).*

*The research demonstrates that the advance inclusion of deadlock resolution provisions in shareholders' agreements significantly reduces litigation costs and ensures business continuity. The findings indicate that mutual control mechanisms, when properly designed with due consideration of information asymmetry and financial disparities, offer effective solutions, while mediation and arbitration provide flexible alternatives capable of preserving ongoing business relationships. This article contributes to the corporate governance literature by synthesizing empirical evidence on the effectiveness of deadlock resolution mechanisms and by offering practical recommendations for business owners, legal practitioners, and policymakers.*

**Keywords:** Corporate deadlock, shareholder disputes, deadlock resolution clause, buy-sell agreement, alternative dispute resolution, mediation, arbitration, corporate governance, business liquidation, conflict resolution.

## ВВЕДЕНИЕ

Корпоративный тупик возникает, когда акционеры или директора, обладающие равными полномочиями по принятию решений, заходят в тупик, препятствующий эффективному функционированию компании. Это явление особенно распространено в компаниях с ограниченным числом акционеров, товариществах и обществах с ограниченной ответственностью, где собственность равномерно распределена между небольшим количеством сторон. Когда возникает тупик, возникающий операционный паралич может иметь разрушительные последствия, включая снижение стоимости бизнеса, потерю конкурентных преимуществ, ухудшение отношений с заинтересованными сторонами и, в конечном итоге, ликвидацию компании.

Академические исследования все чаще сосредотачиваются на понимании причин, последствий и механизмов разрешения корпоративных тупиковых ситуаций. Ландео и Спир (2013) отмечают, что процесс разрешения деловых

тупиков является трудоемким и дорогостоящим, обычно требующим участия юристов, финансовых экспертов и судей, а затянувшиеся процессы разрешения налагают высокие финансовые и нефинансовые издержки на стороны и общество. Важность этой темы возросла по мере того, как предпринимательские проекты и семейные предприятия продолжают распространяться по всему миру, часто с структурами управления, уязвимыми для тупиковых ситуаций.

В данной статье рассматриваются общепризнанные методы разрешения корпоративных тупиковых ситуаций, анализируются как договорные механизмы, установленные заранее, так и альтернативные подходы к разрешению споров, применяемые постфактум. Исследование опирается на правовые рамки, эмпирические исследования и прецедентное право различных юрисдикций, чтобы предоставить всестороннее понимание эффективных стратегий управления тупиковыми ситуациями.

## 1. Понимание корпоративного тупика

### 1.1 Определение и типы

Корпоративный тупик может проявляться на двух различных уровнях. Во-первых, тупик в отношениях между акционерами возникает, когда акционеры с равными правами голоса не могут прийти к согласию по основополагающим деловым решениям или по избранию директоров. Во-вторых, тупик в отношениях между директорами возникает, когда члены совета директоров заходят в тупик по критически важным управлеченческим решениям, что препятствует эффективному корпоративному управлению.

Тупиковые ситуации обычно возникают при принятии важных стратегических решений, таких как распределение капитала, возможности слияний и поглощений, политика распределения дивидендов, назначения на руководящие должности или определение основного направления развития бизнеса. Незначительные операционные разногласия не являются настоящей тупиковой ситуацией и должны отличаться от управлеченческих тупиков, требующих формальных механизмов разрешения.

### 1.2 Причины и последствия

Исследования выявляют несколько распространенных причин корпоративных тупиков. Равные структуры собственности по своей природе создают потенциал для тупиковых ситуаций при голосовании. Разные стратегические взгляды соучредителей или партнеров могут привести к непримиримым разногласиям. Изменения в личных отношениях, включая семейные споры в семейных предприятиях, часто провоцируют тупиковые

ситуации. Информационная асимметрия и финансовые различия между сторонами могут усугубить конфликты и осложнить усилия по их разрешению.

Последствия неразрешенного тупика выходят за рамки операционной неэффективности. Компании, оказавшиеся в тупике, сталкиваются со снижением рыночной стоимости, поскольку неопределенность и нестабильность отпугивают инвесторов и клиентов. Ключевые сотрудники могут уйти из-за неуверенности в руководстве. Деловые возможности теряются, когда не удается принять своевременные решения. В серьезных случаях тупик приводит к судебному роспуску, что уничтожает акционерную стоимость и лишает людей рабочих мест.

## 2. Механизмы разрешения договорных тупиковых ситуаций

### 2.1 Пункты о взаимной выгоде (положения о купле-продаже)

«Оговорки о принудительном выкупе», также известные как «техасские перестрелки», представляют собой один из наиболее широко распространенных договорных механизмов разрешения тупиковых ситуаций. Эти положения позволяют одному акционеру предложить определенную цену за акцию в обмен на акции других акционеров; получатели должны либо принять предложение и продать свои акции, либо выкупить акции предлагающего акционера по той же цене.

Теоретическая элегантность механизмов «стрельбы из дробовика» заключается в их самоподдерживающемся характере. Поскольку предлагающая сторона не знает, купит она в конечном итоге или продаст, у нее есть веские стимулы предложить справедливую цену, приемлемую в любом случае. Такой подход «разделяй и выбирай», аналогичный разрезанию торта, где один человек отрезает, а другой выбирает, теоретически предотвращает значительные завышения или занижения оценок.

Исследование Ландео и Спира, опубликованное в журнале *Yale Journal on Regulation* (2013), дает важные сведения об эффективности механизмов коллективного урегулирования споров. Их анализ показывает, что в идеальных условиях такие механизмы обеспечивают справедливые, оперативные и экономически эффективные результаты, стимулируя стороны к определению и установлению справедливых цен. Кроме того, эти механизмы позволяют избежать неэффективных задержек и административных издержек, связанных с привлечением внешних оценщиков и проведением публичных аукций.

Однако эмпирические данные выявляют существенные ограничения. «Оговорки о взаимном принуждении» могут приводить к несправедливым результатам, когда стороны сталкиваются с информационной асимметрией,

неравным доступом к капиталу или неравными финансовыми ресурсами. Сторона с лучшими финансовыми возможностями или более полной информацией о стоимости бизнеса может действовать оппортунистически, активируя оговорку по цене, которая кажется справедливой, но на самом деле ставит в невыгодное положение менее информированную или менее капитализированную сторону. Тем не менее, Ландео и Спир утверждают, что эти риски существенно снижаются в судебных инстанциях, где суды могут разрабатывать процедуры взаимного принуждения постфактум, адаптируя механизмы с учетом выявленных асимметрий.

## 2.2 Соглашения о купле-продаже

Традиционные соглашения о купле-продаже устанавливают заранее определенные рамки для передачи права собственности при наступлении конкретных событий, включая тупиковую ситуацию, споры между акционерами, смерть, нетрудоспособность или выход на пенсию. В отличие от положений о «принудительном распределении» акций, соглашения о купле-продаже обычно заранее определяют методологии оценки, используя такие подходы, как оценка по формулам, независимые механизмы оценки или фиксированные цены, подлежащие периодической корректировке.

Эти соглашения выполняют превентивную функцию, уточняя процедуры выхода до возникновения конфликтов. Грамотно составленные положения о купле-продаже регулируют условия оплаты, схемы финансирования, ограничения на передачу и процессуальные сроки, уменьшая двусмысленность и способствуя более плавному переходу в конфликтных ситуациях.

## 2.3 Механизмы голосования

В некоторых акционерных соглашениях одной из сторон предоставляется решающий голос для разрешения тупиковых ситуаций. Хотя с административной точки зрения это просто, такой подход создает дисбаланс власти, который может не отражать экономические интересы и приводить к восприятию несправедливости. Варианты включают ротацию полномочий по разрешению спорных ситуаций между сторонами, хотя такие механизмы часто сложно эффективно разработать, и они могут поощрять стратегическое поведение.

## 2.4 Опционы пут и колл

Опционы пут предоставляют акционерам право продать свои акции другим акционерам по заранее установленным ценам в ситуациях тупиковой ситуации. Напротив, опционы колл позволяют определенным акционерам выкупить доли других лиц. Эти механизмы обеспечивают предсказуемость, но

требуют тщательной проработки для обеспечения справедливого ценообразования и предотвращения злоупотреблений.

### 3. Альтернативные методы разрешения споров

#### 3.1 Медиация

Медиация предполагает участие нейтральной третьей стороны в переговорах между конфликтующими акционерами для достижения добровольных, взаимоприемлемых решений. Исследования Гарвардской программы по переговорам выявили несколько факторов, которые делают споры особенно подходящими для медиации: хорошие, ранее существовавшие отношения между сторонами, возможности для творческого решения проблем, готовность к компромиссу, стремление к быстрому урегулированию и наличие множества вопросов, позволяющих находить компромиссы.

Медиация предлагает значительные преимущества в ситуациях корпоративного тупика. Этот процесс, как правило, менее затратен и быстрее, чем судебное разбирательство. Медиация сохраняет деловые отношения, способствуя совместному решению проблем, а не конфронтации. Конфиденциальный характер медиации защищает конфиденциальную деловую информацию и корпоративную репутацию. Стороны сохраняют контроль над результатами, а не передают полномочия по принятию решений судам или арбитрам.

Однако у медиации есть ограничения. Когда стороны твердо стоят на своих позициях или питают фундаментальное недоверие, медиация может оказаться неэффективной. Добровольный характер медиации означает, что стороны могут уйти, не достигнув соглашения, что потенциально затягивает тупиковую ситуацию. Успех часто во многом зависит от навыков, опыта и способности медиатора преодолевать эмоциональные и содержательные разногласия.

#### 3.2 Арбитраж

Арбитраж представляет собой обязательный к исполнению судебный процесс, в рамках которого нейтральные арбитры выносят решения после заслушивания аргументов и доказательств обеих сторон. В отличие от медиации, арбитраж приводит к вынесению решений, подлежащих исполнению, которые могут быть зарегистрированы в качестве судебных решений. Арбитражный процесс имеет ряд преимуществ перед традиционным судебным разбирательством: более низкие затраты, более быстрое разрешение споров, специализированная экспертиза, обеспечиваемая выбором арбитра, конфиденциальность и процессуальная гибкость.

Эмпирические исследования арбитража в корпоративном контексте выявляют неоднозначные модели его использования. Хотя арбитраж широко признан в международных коммерческих спорах, его применение в случаях тупиковой ситуации с участием акционеров демонстрирует более ограниченное распространение. К проблемам относятся затраты на оплату услуг арбитров, потенциальные сложности с обжалованием или исполнением решений, а также нежелание сторон передавать полномочия по принятию окончательных решений третьим лицам.

### 3.3 Срединно-арбитражный и гибридный подходы

Гибридные подходы к разрешению споров сочетают в себе элементы медиации и арбитража, как правило, начиная с медиации и переходя к арбитражу, если медиация не удалась. В медиации-арбитраже один и тот же нейтральный участник может сначала выступать в роли медиатора, а затем в роли арбитра, хотя это вызывает этические опасения по поводу использования конфиденциальной информации, предоставленной во время медиации, в последующих арбитражных разбирательствах.

Исследование Стипановича (2019), опубликованное в журнале Harvard Negotiation Law Review, рассматривает эти смешанные подходы, отмечая, что, хотя теоретические преимущества включают эффективность и гибкость, эмпирические данные свидетельствуют об относительно ограниченном использовании на практике. Опасения по поводу предвзятости нейтральных сторон, соблюдения надлежащей правовой процедуры и сдерживающего эффекта на откровенные обсуждения в рамках медиации ограничили широкое распространение, хотя в некоторых юрисдикциях и контекстах гибридные подходы оказались эффективными при надлежащей структурированности с отдельными нейтральными сторонами для каждой фазы.

## 4. Механизмы судебного разрешения

Когда договорные механизмы не срабатывают или отсутствуют, стороны часто прибегают к судебному вмешательству. Суды располагают несколькими инструментами для разрешения корпоративных тупиковых ситуаций:

**Ликвидация:** Суд может вынести решение о ликвидации компании в случае тупиковой ситуации.

Продолжение деятельности нецелесообразно. Однако ликвидация, как правило, рассматривается как крайняя мера из-за потери стоимости.

**Назначение временных управляющих или временных директоров:** В некоторых юрисдикциях суды уполномочены назначать временных директоров или управляющих для временного разрешения тупиковых ситуаций при

голосовании. Эти назначенные лица выполняют функции разрешения споров, аналогичные функциям арбитров, а также потенциально выступают посредниками между фракциями.

**Принудительный выкуп:** Суд может обязать одну сторону выкупить долю другой стороны по справедливой стоимости, определенной судом, тем самым фактически разрешая тупиковую ситуацию путем реструктуризации собственности.

**Судебные запреты:** Суды могут выносить судебные запреты, предотвращающие или обязывающие к определенным действиям для защиты интересов компании в ситуациях тупика, например, для предотвращения растраты активов или обеспечения продолжения деятельности предприятия.

##### 5. Сравнительная эффективность и передовые методы.

Исследования, сравнивающие методы разрешения тупиковых ситуаций, выявляют несколько ключевых выводов. Проактивные договорные механизмы оказываются значительно более экономически эффективными, чем реактивное судебное вмешательство. «Оговорки о взаимном урегулировании» (shotgun clauses) наиболее эффективны в ситуациях с относительной информационной равноправностью и сопоставимыми финансовыми ресурсами сторон. Медиация чаще всего оказывается успешной, когда стороны сохраняют определенный уровень взаимного уважения и разделяют желание сохранить бизнес или свои отношения.

К передовым методам предотвращения и разрешения тупиковых ситуаций относятся:

1. **Раннее планирование:** Включите в первоначальные соглашения акционеров всеобъемлющие положения о предотвращении тупиковых ситуаций, когда отношения между сторонами конструктивны и интересы совпадают.

2. **Индивидуально разработанные механизмы:** следует выбирать методы урегулирования, соответствующие конкретным условиям ведения бизнеса, структурам собственности и характеристикам сторон, а не использовать типовые положения.

3. **Многоуровневая структура:** Разработать поэтапные процедуры эскалации, начиная с переговоров, переходя к медиации и, в конечном итоге, предусматривая механизмы обязательного разрешения споров.

4. **Четкое определение триггеров:** точно определите триггеры взаимоблокировки, чтобы избежать неоднозначности в отношении того, когда могут быть задействованы механизмы разрешения конфликтов.

5. Справедливая оценка: Разработать надежные методологии оценки, учитывающие характеристики бизнеса и минимизирующие возможности для манипуляций.

6. Профессиональное составление документов: Привлеките опытного юриста для составления юридически обязательных положений с достаточной детализацией, чтобы предотвратить споры по поводу их толкования.

7. Регулярный пересмотр: Периодически обновляйте положения о тупиковых ситуациях, чтобы отразить эволюцию бизнеса, изменения во взаимоотношениях и уроки, извлеченные из новой судебной практики.

#### 6. Заключение

Корпоративный тупик представляет собой серьезную угрозу непрерывности бизнеса и стоимости акций, особенно в компаниях с ограниченным числом акционеров и равноправной структурой собственности. Данный анализ показывает, что признанные методы разрешения споров охватывают широкий спектр — от договорных механизмов, создаваемых в превентивных целях, до альтернативных методов разрешения споров и судебного вмешательства, применяемых в реактивном режиме.

Результаты исследований подтверждают несколько ключевых выводов. Во-первых, активное включение

Грамотно составленные положения о разрешении тупиковых ситуаций в соглашениях акционеров существенно снижают как вероятность затяжного тупика, так и затраты, связанные с его разрешением. Во-вторых, механизмы «стрельбы из дробовика», несмотря на теоретическую привлекательность, требуют тщательной разработки для предотвращения оппортунистического поведения, возникающего из-за информационной и ресурсной асимметрии. В-третьих, медиация и арбитраж предлагают ценные альтернативы судебному разбирательству, эффективность которых зависит от конкретных характеристик спора и взаимоотношений сторон.

Оптимальный подход к разрешению тупиковых ситуаций предполагает многоуровневые стратегии, сочетающие превентивные договорные положения с гибкими механизмами разрешения споров. Поскольку бизнес-структуры продолжают развиваться, а предпринимательские инициативы множатся по всему миру, дальнейшие исследования эффективности различных методов разрешения тупиковых ситуаций в разных культурных, правовых и деловых контекстах предоставят ценную информацию для практиков и политиков.

В будущих направлениях исследований следует уделить внимание эмпирическим исследованиям, измеряющим фактические результаты

различных методов разрешения тупиковых ситуаций, сравнительному анализу в разных правовых системах, а также изучению разрешения тупиковых ситуаций в новых бизнес-структурах, таких как децентрализованные автономные организации. Понимание этих процессов позволит усовершенствовать системы корпоративного управления и способствовать более устойчивым деловым отношениям.

### Ссылки

1. Американская ассоциация юристов. (2017). Механизмы разрешения тупиковых ситуаций в ООО — подбрасывание монеты недостаточно, но лучше, чем ликвидация. *Business Law Today*. Получено из[https://www.americanbar.org/groups/business\\_law/resources/business-law-today/2017-march/deadlock-breaking-mechanisms/](https://www.americanbar.org/groups/business_law/resources/business-law-today/2017-march/deadlock-breaking-mechanisms/)
2. Брэнсон, Д.М. (1993). Корпоративное управление. Издательство Aspen Publishers.
3. Дау, Дж. (2025). Механизмы разрешения тупиковых ситуаций: как структурировать соглашения акционеров для более плавного разрешения конфликтов. *Документы Paper Rock* Получено из<https://paperrockdocs.com/articles/should-shareholders-agreements-deal-with-the-potential-deadlock-situation/>
4. Де Фрутос, МА, и Киттштайнер, Т. (2008). Эффективное расторжение партнерства при наличии оговорок о купле-продаже. Журнал экономики RAND, 39(1), 184-198.
5. Гевурц, Ф.А. (2000). Корпоративное право. Издательство West Academic Publishing.
6. Харпер Джеймс. (2025). Что такое тупиковая ситуация для акционеров? Как избежать и разрешить тупиковую ситуацию. (Источник: Harper James).<https://harperjames.co.uk/article/shareholder-deadlock-how-to-overcome-it/>
7. Международная ассоциация юристов. (2024). Преодоление корпоративного тупика: контроль над риском. Получено из<https://www.ibanet.org/unlocking-corporate-deadlock-control-risk/>
8. Ландео, К.М., и Спир, К.Е. (2013). Дробовики и тупики. Журнал Йельского университета по регулированию, в печати. Также обсуждалось на форуме по корпоративному управлению в Гарвардской школе права. (Получено из)<https://corpgov.law.harvard.edu/2013/08/26/private-and-judicial-resolution-of-deadlock-in-business/>

9. Липски, Д.Б., Сибер, Р.Л., и Финчер, Р.Д. (2003). Новые системы управления конфликтами на рабочем месте: уроки американских корпораций для менеджеров и специалистов по разрешению споров. Jossey-Bass.
10. Мэддин Хаузер. (2022). Выход из тупика: положения о тупиковых ситуациях в операционных и акционерных соглашениях. Получено из<https://maddinhauser.com/getting-unstuck- положения о тупиковых ситуациях в операционных и акционерных соглашениях/>
11. McMillan LLP. (2025). Преодоление тупика: как соглашения акционеров и "дробовик" пункты помочь решать споры. Получено от<https://mcmillan.ca/insights/breaking-the-deadlock-how-shareholders-agreements-and- пункты о дробовике помогают разрешать споры/>
12. Оловофойеку, А.А. (1993). Судебные иски против судей: исследование судебного иммунитета.  
Издательство «Кларендон».
13. Пахман, С.Л. (1994). Временные директора, хранители и аналогичные арбитры.  
*Журнал "Юрист Нью-Джерси"*, ноябрь/декабрь, 13-14.
14. Сандер, Ф.Э.А., и Роздейцер, Л. (2006). Сопоставление дел и процедур разрешения споров: подробный анализ, ведущий к подходу, ориентированному на медиацию. Harvard Negotiation Law Review, 11, 1-42.
15. Шонк, К. (2025). Какой процесс разрешения споров подходит именно вам? Программа по переговорам. В Гарвард Закон Школа. Получено от<https://www.pon.harvard.edu/daily/dispute-resolution/what-are-the-three-basic-types-of- разрешение споров: что нужно знать о медиации, арбитраже и судебных разбирательствах/>
16. Стипанович, Т.Дж. (2019). Арбитраж, медиация и смешанные методы: поиск действенных решений. Harvard Negotiation Law Review, 26, 265-340.
17. Вилальта, А.Е., и Смит, Х. (2016). Совместное использование медиации и арбитража в разрешении коммерческих споров: результаты международного исследования. Арбитраж: Международный журнал арбитража, медиации и управления спорами, 82(3), 334-359.