

# Legal and Corporate Approaches to Resolving Impasse Situations in Corporate Practice: Comparative Analysis and Perspectives For Modern Corporate Practice

Abdulalilov Shahboz

Independent researcher of Tashkent State University of Law,  
Chief Legal Counsel of the Institute of Soil Science  
and Agrochemical Studies



## Abstract

**Corporate impasse — one of the most difficult problems in modern corporate management. It occurs when shareholders or directors cannot reach an agreement on issues that are important to the functioning and development of the company. Such situations are especially common in companies with a limited number of shareholders, family enterprises and joint ventures, where ownership rights and votes are distributed equally. Corporate deadlock can lead to paralysis of decision-making, financial losses, damage to reputation, litigation and even liquidation of the company.**

**In this article, the concept, causes, consequences and legal mechanisms of corporate deadlock are discussed based on a comparative analysis of the practice of corporate governance in Romania, Spain and Great Britain. Special attention is paid to shareholder agreements, alternative dispute resolution mechanisms and contractual provisions on share buybacks, such as the "Russian Roulette" and "Texas Shootout" clauses. In the study, it is argued that preventive management mechanisms are more effective than judicial means of protection after the conflict. Кроме, продаются recommendations on improving the framework of corporate governance and minimizing the risks of deadlock in modern corporations.**

**Keywords: Deadlock situation in the corporate sector, corporate management, shareholder agreements, alternative dispute resolution, clause about "Russian roulette", clause about "Texas shooting", corporate law, corporate sustainability.**

## Introduction

**Правовые и корпоративные подходы к разрешению тупиковых ситуаций в корпоративной практике: сравнительный анализ и перспективы для современной корпоративной практики**

Абдулаллилов Шахбоз

Главный юрисконсульт Института почвоведения и агрохимических исследований; независимый исследователь Ташкентского государственного юридического университета

## Абстрактный

Корпоративный тупик — одна из самых сложных проблем в современном корпоративном управлении. Он возникает, когда акционеры или директора не могут достичь соглашения по вопросам, имеющим важное значение для функционирования и развития компании. Такие ситуации особенно распространены в компаниях с ограниченным числом акционеров, семейных предприятиях и совместных предприятиях, где права собственности и голоса распределены поровну. Корпоративный тупик может привести к параличу принятия решений, финансовым потерям, ущербу репутации, судебным разбирательствам и даже ликвидации компании.

В данной статье рассматриваются концепция, причины, последствия и правовые механизмы корпоративного тупика на основе сравнительного анализа практики корпоративного управления в Румынии, Испании и Великобритании. Особое внимание уделяется соглашениям акционеров, альтернативным механизмам разрешения споров и договорным положениям о выкупе акций, таким как пункты «Русская рулетка» и «Техасская перестрелка». В исследовании утверждается, что превентивные механизмы управления более эффективны, чем судебные средства защиты после конфликта. Кроме того, предлагаются рекомендации по совершенствованию рамок корпоративного управления и минимизации рисков тупика в современных корпорациях.

**Ключевые слова:** Тупиковая ситуация в корпоративном секторе, корпоративное управление, соглашения акционеров, альтернативное разрешение споров, оговорка о «русской рулетке», оговорка о «техасской перестрелке», корпоративное право, корпоративная устойчивость.

## Введение

Корпоративное управление играет фундаментальную роль в обеспечении эффективного функционирования и долгосрочной устойчивости коммерческих организаций. Эффективные структуры управления облегчают принятие решений, защищают интересы акционеров и способствуют организационной стабильности. Однако конфликты между акционерами и директорами могут существенно подорвать эти цели. Одним из наиболее серьезных проявлений таких конфликтов является корпоративный тупик.

Корпоративный тупик — это ситуация, когда руководящие органы компании не в состоянии принять решения, необходимые для продолжения деятельности. Это явление особенно распространено в компаниях, характеризующихся равноправной структурой собственности, концентрированной собственностью или участием семьи в управлении. Хотя равенство между акционерами часто рассматривается как механизм обеспечения справедливости и сбалансированного контроля, оно может одновременно создавать структурные узвистости, препятствующие процессам принятия решений.

Усиливающаяся глобализация деловой активности и растущая сложность корпоративных структур усилили значимость проблем, связанных с тупиковыми ситуациями. Современным корпорациям необходимы гибкие механизмы управления, способные разрешать конфликты до того, как они поставят под угрозу непрерывность деятельности организации. Вследствие этого, правовые системы и рамки корпоративного управления разработали различные превентивные и корректирующие инструменты, направленные на решение тупиковых ситуаций. Данная статья представляет собой всесторонний анализ корпоративных тупиковых ситуаций, рассматривая их причины, последствия и правовые решения в сравнительном контексте. Кроме того, в работе дается критическая оценка существующих подходов и предлагаются рекомендации по совершенствованию практики корпоративного управления.

Корпоративный тупик обычно определяется как ситуация, в которой акционеры или директора не могут достичь консенсуса по вопросам, имеющим важное значение для деятельности компании. С точки зрения корпоративного управления, тупик представляет собой сбой в механизмах принятия решений, а не просто разногласия между заинтересованными сторонами. Это явление можно разделить на три основные формы.

Структурный тупик возникает, когда сама корпоративная структура препятствует эффективному принятию решений. Это особенно часто встречается в компаниях, где собственность разделена поровну между двумя акционерами, обладающими одинаковыми правами голоса.

Функциональный тупик возникает, когда юридические лица формально существуют, но не могут эффективно выполнять свои функции. Заседания могут неоднократно откладываться, принятые решения остаются невыполненными, а руководство становится неэффективным. Экономический тупик касается принятия финансовых решений. Неспособность утверждать бюджеты, финансовую отчетность, инвестиции или финансовые соглашения может напрямую угрожать жизнеспособности компании. Хотя эти категории аналитически различны, они часто возникают одновременно, создавая сложные проблемы корпоративного управления.

Корпоративный тупик редко возникает в результате одного события. Скорее, он является следствием сочетания структурных, правовых, стратегических и межличностных факторов. Наиболее распространенной причиной является равное распределение акций. Хотя равное распределение акций кажется справедливым на этапе создания компании, оно часто создает трудности, когда возникают разногласия по поводу стратегических решений. Различия в стратегическом видении также вносят существенный вклад в тупик. Акционеры могут расходиться во мнениях относительно расширения бизнеса, распределения дивидендов, стратегий финансирования или позиционирования на рынке. Такие разногласия становятся особенно проблематичными в периоды экономической неопределенности.

Еще одним важным фактором является ухудшение личных отношений. В семейных компаниях и корпорациях с ограниченным числом акционеров эмоциональные соображения часто влияют на деловые решения. Личные конфликты часто перерастают в споры по вопросам корпоративного управления, что увеличивает вероятность тупиковой ситуации. Кроме того, многие компании не создают адекватные системы корпоративного управления на начальном этапе. Отсутствие соглашений между акционерами, процедур

разрешения споров и механизмов разрешения конфликтов значительно повышает уязвимость организации к конфликтам. Наконец, появление новых акционеров может изменить баланс сил и породить разногласия по поводу контроля и стратегического направления.

Последствия корпоративного тупика выходят за рамки внутренних разногласий между акционерами. Во-первых, тупик приводит к организационному параличу. Важные решения, касающиеся инвестиций, стратегического партнерства или операционных улучшений, могут быть отложены на неопределенный срок. В результате компании теряют ценные возможности для роста и инноваций. Во-вторых, тупик часто приводит к существенным финансовым потерям. Задержка проектов, прерывание операций и неэффективное распределение ресурсов снижают прибыльность и стоимость акций для акционеров. В-третьих, затяжные конфликты наносят ущерб репутации компании. Клиенты, поставщики, кредиторы и инвесторы могут воспринимать компанию как нестабильную и ненадежную. В-четвертых, неразрешенный тупик часто приводит к судебным разбирательствам. Судебные процессы дорогостоящи, отнимают много времени и часто усиливают существующую напряженность между заинтересованными сторонами. Наконец, тупик в конечном итоге может привести к роспуску и ликвидации компании. В таких случаях компания, которая в противном случае могла бы быть экономически жизнеспособной, прекращает свое существование из-за сбоев в корпоративном управлении.

В разных юрисдикциях применяются различные подходы к разрешению корпоративных тупиковых ситуаций.

Румынское законодательство предусматривает такие средства правовой защиты, как исключение акционеров из участия в капитале, право на выход из компании и процедуры принудительного выкупа акций. Хотя эти механизмы могут быть эффективны в определенных ситуациях, их часто критикуют за обременительность и длительность процедур.

В Соединенном Королевстве широко используются иски о несправедливом ущемлении прав и средства правовой защиты по праву справедливости. Британские суды обладают широкими дискреционными полномочиями вмешиваться в случаях, когда действия акционеров приводят к несправедливым результатам. Эта гибкость позволяет судам адаптировать средства правовой защиты к конкретным обстоятельствам.

В испанской корпоративной практике наблюдается усиление акцента на профилактике. Испанские компании все чаще используют соглашения между акционерами, медиацию, арбитраж и положения о предварительном урегулировании споров, чтобы избежать судебных разбирательств.

В сравнительном плане испанский подход представляется особенно эффективным, поскольку он сосредоточен на предотвращении конфликтов до их эскалации. Румынский и британский подходы, напротив, в большей степени опираются на корректирующие меры после того, как споры уже возникли.

Критический анализ корпоративных тупиков показывает, что многие традиционные правовые средства направлены на устранение симптомов, а не на устранение первопричин. Судебное вмешательство часто происходит только после того, как компании уже нанесен значительный экономический и организационный ущерб. По мнению автора, сохранение

тупиковых ситуаций в современных корпорациях отражает более широкую проблему в системе корпоративного управления. Структуры с равным правом собственности часто создаются исходя из предположения, что взаимное доверие будет сохраняться неограниченно долго. Однако системы корпоративного управления должны быть разработаны не для периодов согласия, а для периодов разногласий.

Это наблюдение позволяет предположить, что превентивным механизмам следует уделять больше внимания, чем корректирующим мерам. Суды могут разрешать юридические споры, но они редко восстанавливают доверие между акционерами или возвращают упущенные деловые возможности.

Более того, корпоративный тупик не следует рассматривать исключительно как юридическую проблему. Это в равной степени поведенческая и организационная проблема. Человеческие эмоции, стили руководства, сбои в коммуникации и личные амбиции часто играют решающую роль в возникновении конфликта. Следовательно, эффективные системы корпоративного управления должны интегрировать правовые механизмы со стратегиями управления конфликтами. Еще одно важное наблюдение касается растущей важности соглашений акционеров. В современной корпоративной практике соглашения акционеров следует рассматривать как важнейшие инструменты корпоративного управления, а не как факультативные договорные соглашения. Компании, которые пренебрегают созданием всеобъемлющих процедур разрешения тупиковых ситуаций, подвергают себя ненужным рискам.

Современное корпоративное управление все чаще опирается на договорные решения. Медиация способствует конструктивному диалогу между сторонами и сохраняет деловые отношения. Арбитраж обеспечивает конфиденциальность и процессуальную эффективность по сравнению с традиционным судебным разбирательством.

Этот механизм требует, чтобы один акционер предложил цену за акции другого. Получающий акционер должен либо принять предложение, либо выкупить акции иницилирующего акционера по той же оценочной стоимости.

В рамках этого механизма обе стороны подают запечатанные заявки. Участник, предложивший наивысшую цену, приобретает акции другого акционера.

Этот подход использует поэтапные процедуры торгов для установления справедливой рыночной оценки. Эти механизмы способствуют эффективному разрешению споров при минимизации сбоев в работе компании.

Проведенный в данном исследовании сравнительный анализ предоставляет ценные уроки для развития корпоративного управления в Узбекистане.

Действующее корпоративное законодательство предусматривает общие механизмы разрешения споров между акционерами. Однако конкретные нормативные акты, касающиеся тупиковых ситуаций в корпоративном законодательстве, остаются относительно недостаточно разработанными.

Рекомендуется, чтобы будущие законодательные реформы четко признавали передовые договорные механизмы, такие как оговорки типа «русская рулетка», положения типа «техасская перестрелка» и структурированные соглашения о купле-продаже. Такое признание повысит правовую определенность и будет способствовать активному планированию в сфере управления.

Кроме того, следует продвигать медиацию и коммерческий арбитраж в качестве основных методов разрешения споров между акционерами. Эти подходы снизят нагрузку на суды и будут способствовать более эффективному разрешению конфликтов. Реформы корпоративного управления также должны поощрять использование подробных соглашений между акционерами, содержащих четко определенные механизмы выхода, процедуры оценки и механизмы разрешения споров.

## Заключение

Корпоративный тупик представляет собой один из наиболее значительных рисков корпоративного управления, с которыми сталкиваются современные корпорации. Это явление возникает в результате сочетания структурных, стратегических, правовых и межличностных факторов и может привести к серьезным организационным, финансовым и репутационным последствиям. Сравнительный анализ румынской, британской и испанской практики показывает, что превентивные механизмы управления значительно эффективнее, чем судебные средства защиты после конфликта. Хотя юридическое вмешательство остается необходимым в определенных обстоятельствах, соглашения акционеров, процедуры медиации, арбитражные механизмы и договорные соглашения о выкупе обеспечивают более эффективные и устойчивые решения.

Результаты данного исследования показывают, что корпоративный тупик не следует рассматривать лишь как юридический спор между акционерами. Скорее, он представляет собой риск для корпоративного управления, способный угрожать выживанию организации. Поэтому современные системы корпоративного управления должны отдавать приоритет превентивным механизмам управления конфликтами, способным обеспечить непрерывность бизнеса, акционерную стоимость и организационную стабильность.

## Ссылки

1. Армор Дж., Хансманн Х., Краакман Р. Анатомия корпоративного права: сравнительный и функциональный подход. Издательство Оксфордского университета, 2017.
2. Трикер Б. Корпоративное управление: принципы, политика и практика. Издательство Оксфордского университета, 2019.
3. Mallin SA Корпоративное управление. Издательство Оксфордского университета, 2022.
4. ОЭСР. Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР. Париж: Издательство ОЭСР, 2023.
5. Закон о компаниях 2006 года (Соединенное Королевство).
6. Закон о банкротстве 1986 года (Соединенное Королевство).
7. Закон Румынии о компаниях № 31/1990.
8. О'Нил против Филлипса [1999] 1 WLR 1052.
9. Истербрук Ф., Фишель Д. Экономическая структура корпоративного права. Издательство Гарвардского университета, 1996.
10. Дэвис П., Уоррингтон С. Принципы современного корпоративного права Гоуэра. Sweet & Maxwell, 2021.

11. Соломон Дж. Корпоративное управление и подотчетность. Wiley, 2020.
12. Монкс Р., Миноу Н. Корпоративное управление. Wiley, 2018.
13. Типовой закон ЮНСИТРАЛ о международной коммерческой медиации, 2021 г.
14. Cheffins BR Company Law: Theory, Structure and Operation. Oxford University Press, 2018.
15. Агилера Р., Джексон Г. Сравнительное и международное корпоративное управление. *Анналы Академии менеджмента*, 2010.