

В.С. Житомирский

В БЛОКНОТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ

РЕЙДЕРСТВО:

**ЯВЛЕНИЕ,
ПРИЧИНЫ,
ПРОФИЛАКТИКА,
ЗАЩИТА**

2006



В. С. Житомирский

В.С. Житомирский

В блокнот предпринимателю. Рейдерство: явление, причины, профилактика, защита. – Ленинградская торгово-промышленная палата, 2006. – 54 с.



В издании рассказывается о корпоративных конфликтах, даются определения рейдерства, раскрываются отличительные черты «черного» и «белого» рейдерства, рассматриваются способы защиты от недружественных поглощений. Для руководителей коммерческих организаций всех отраслей экономики; для всех, кто интересуется проблематикой корпоративных конфликтов.



© В.С. Житомирский, 2006 г.

© Ленинградская торгово-промышленная палата, 2006 г.



Содержание

	стр.
Обращение к читателям	4
Необходимое предуведомление	5
Общие положения	8
1. Термины и понятия.....	8
<i>Установление контроля</i>	8
<i>Гринмейл – корпоративный шантаж</i>	9
<i>Виктимность</i>	10
<i>Корпоративные конфликты – внутренние и внешние</i>	11
2. Причины.....	11
3. Типология компаний с точки зрения привлечения интереса.....	15
Рейдерство как оно есть	17
<i>Общая профилактика</i>	21
А. Установление контроля.....	23
1. <i>О мерах профилактики</i>	24
<i>Алгоритм организации профилактики</i>	29
2. <i>Черное рейдерство</i>	30
<i>Алгоритмы защиты</i>	37
3. <i>Белое рейдерство</i>	39
<i>Алгоритмы защиты</i>	42
Б. Шантаж и вымогательство.....	44
1. <i>Гринмейл</i>	45
2. <i>Внешний корпоративный шантаж</i>	48
3. <i>Вопросы защиты</i>	50
<i>Мелкий гринмейлер</i>	51
<i>Профессиональный гринмейлер</i>	51
<i>Внешний корпоративный шантажист</i>	53
Заключение	54



Уважаемые читатели!

Вашему вниманию предлагается информационная брошюра, в основу которой положен понастоящему уникальный материал. Тема рейдерства, или, иными словами, слияния, поглощения и корпоративного шантажа, в настоящее время стала одной из наиболее актуальных. По официальным данным, только в 2005 году общий объем спорных активов в России составил около 200 млрд. рублей.

О рейдерстве говорят предприниматели и эксперты, на страницах газет и журналов эту тему обсуждают журналисты. Во многих из этих материалов рейдерство представляется устрашающим явлением, бороться с которым почти невозможно.

Между тем наряду с противозаконной деятельностью по захвату чужой коммерческой собственности существует и легальный бизнес по слиянию и поглощению. Это вполне самостоятельная часть реальной экономики с развитой теорией в любой цивилизованной рыночной стране.

Определенные меры по противодействию криминальному рейдерству в России принимаются, как на федеральном, так и на региональном уровнях. Разрабатываются концепции, выносятся на обсуждение проекты федеральных законов, которые окончательно разграничат понятия законного и незаконного слияния и поглощения.

Но не менее важная работа должна проводиться и на другом уровне – непосредственно среди представителей бизнес-сообщества. В предпринимательской среде еще не выработалось однозначное и четкое мнение, что же конкретно представляет собой рейдерство, где проходит грань между бизнесом по слиянию и поглощению и незаконными рейдерскими операциями, каким образом предпринимателю уберечь свой бизнес.

Предлагаемое вашему вниманию издание представляет собой, на наш взгляд, удачную попытку дать ответы на эти вопросы, помочь разобраться в ситуации и выработать законные варианты противодействия попыткам рейдерского захвата.

Брошюрой о рейдерстве открывается новое направление в информационной деятельности Палаты. В дальнейшем мы намерены издавать материалы, посвященные наиболее актуальным и интересным для бизнеса темам.

Уверен, что настоящее издание представит большой интерес и принесет немалую практическую пользу.

**Президент Ленинградской
торгово-промышленной палаты,
д.ю.н., профессор**

Р.Ф. Исмагилов

Необходимое предупреждение

*Это я говорю для
тебя, а не для толпы: ведь каждый
из нас для другого стоит битком
набитого театра.*

Этикур



Идея написания настоящей работы витала в воздухе. С одной стороны, средства массовой информации переполнены сообщениями о передаче собственности, о захватах имущества и разорении компаний, что вызывает большой интерес у предпринимательского сообщества. С другой – Правовое бизнес-бюро «Граф Маевский», где я имею честь возглавлять совет директоров, накопило большое количество конкретного материала.

Но идея так и осталась бы идеей, если бы не активная позиция Ленинградской торгово-промышленной палаты. Палата, стоя на защите не только своих членов (около двух тысяч организаций), но и всех предпринимателей Ленинградской области и Санкт-Петербурга, старается быстро реагировать на животрепещущие вопросы деловой жизни, обобщая и анализируя содержание идущих бизнес-процессов. Вот эта позиция Палаты и заставила меня, фигурально выражаясь, взяться за перо.

Рассматриваемое явление занимает определенное место в экономической жизни, оказывает влияние на проходящие в деловой жизни процессы и само рассматривается как некий извращенный вид бизнеса.

Средствами массовой информации в погоне за сенсационностью нагнетается истерия, старательно (слава Богу, без значительного успеха) в деловых кругах сеется паника, вздуваются, как следствие, гонорары юристов. На уровне городской власти создаются комиссии, призванные защитить от рейдерских атак, высокопоставленные работники правоохранительных органов дают интервью, в которых также обещают всяческую защиту.

На этом фоне разными специалистами, юристами в первую очередь, пишутся статьи, проводятся семинары, посредством которых доводятся

до заинтересованных лиц способы защиты от рейдеров; все способы с разной степенью навязчивости сводятся к мысли о возможности полного достижения успеха именно и только с этим специалистом (этой компанией).

Перед тем, как перейти к основному содержанию, хочется обозначить позицию Палаты и автора по отношению к рассматриваемому явлению. Ее можно свести к нескольким пунктам.

1) Рейдерство (о содержании термина поговорим ниже) не является самостоятельным явлением, а представляет собой часть более широкого явления – корпоративных конфликтов. А в любом конфликте, в том числе и в корпоративном, не обязательно одна из сторон предстает в облике злодея, а другая – жертвы, это не более чем частный случай. Злодеями и жертвами могут быть одновременно обе стороны, а бывает и так, что роль злодея не подходит ни одной из сторон.

2) Свободная экономика в России существует менее двадцати лет (если считать с 1988 г. – введения в действие Закона «О кооперации в СССР»). Период с исторической точки зрения ничтожный, многие аспекты жизни страны, в том числе и экономические, не устоялись. Не надо поэтому подходить к различным проявлениям в экономике России так, как будто она, например, Швеция. Надо трезво понимать сущность и генезис этих проявлений и выстраивать свою линию экономического поведения.

3) Предпринимательство – важнейшая составная часть жизни страны и общества. Человек, освободившийся от патерналистских привычек советского времени, избравший путь ответственности за себя и свою семью, достоин особого уважения независимо от величины своего дела. И он должен быть максимально защищен от всего, что ему мешает в его нелегком труде.

4) Крайне важна этическая составляющая бизнеса. Это связано с тем, что несоблюдение при ведении дела этических норм как деловой жизни, так и принятых национальной традицией, ведет с одной стороны к социальной напряженности и формирует негативное отношение народа к предпринимателям и предпринимательству, с другой – создает конфликтную ситуацию между бизнесом и властью. Правильнее, видимо, было бы сказать не создает, а углубляет, поскольку эта ситуация, к сожалению, уже существует.

Необходимо сказать несколько слов о выбранном формате. Существует огромное количество публикаций о рейдерстве, корпоративных конфликтах, слияниях и поглощениях и т.п., формат их – от небольших газетных заметок до солидных монографий.

Газетные заметки грешат зачастую некомпетентностью и верхоглядством, ориентированы на сенсационную подачу материала.

Ленинградская торгово-промышленная палата

Статьи в специализированных журналах и монографии рассчитаны не на предпринимателей, а на специалистов в тех же областях, в которых прилагают свои усилия их авторы.

Нам, Палате и автору, хотелось, прежде всего, в небольшой по объему публикации рассмотреть явление в системной связи, то есть, применяя известные аналогии, лечить не болезнь, а человека; дать определения, вычленив значимые элементы и показать связи этих элементов; вооружить читателя определенными практическими знаниями, которые помогут ему сфокусировать внимание на специфических моментах проявления определенных тенденций при ведении дела, правильно оценить складывающуюся обстановку (в том числе и под профилактическим углом зрения) и принять адекватные ей меры реагирования, не тратя напрасно финансовые, временные и прочие ресурсы.

Мы рассчитывали, в первую очередь, быть полезными предпринимателям, не имеющим возможности содержать дорогостоящие обеспечивающие службы – юридическую, безопасности и т.п., а также оплачивать соответствующие услуги высококлассных специалистов.

Примечание. Во избежание двусмысленности при чтении хочется предупредить, что в тексте под «обществом» понимается не хозяйствующая организация (если из контекста не вытекает иное), а социум в целом. Под «белым рейдерством» понимаются соответствующие действия, не выходящие за рамки правового поля, под «черным рейдерством» – нарушающие уголовный закон.

В заключение я хочу выразить благодарность:

Ленинградской торгово-промышленной палате, ее Президенту Рашиду Фаатовичу Исмагилову, Департаменту информации и рекламы – за идею брошюры, за помощь в сборе материала, за издание.

Вице-президенту ЛТПП Владимиру Федоровичу Фролову – долгие беседы с ним помогли выкристаллизовать многие мысли.

Директору и всему коллективу Правового бизнес-бюро «Граф Мавевский» – за предоставленную мне возможность написать, ни на что не отвлекаясь, эту работу.

В.С. Житомирский

Общие положения

1. ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Говорят, что в споре рождается истина. В жизни, к сожалению, в спорах истина, чаще всего, не рождается; наоборот, каждый из спорщиков только укрепляется в своих заблуждениях. А происходит это обычно потому, что они изначально не договорились о терминах. Поэтому договоримся сразу, что и под чем понимается применительно к настоящей работе.

Как уже говорилось, рейдерство представляет собой часть более широкого явления – корпоративных конфликтов. Из многочисленных определений понятия «конфликт» к корпоративным конфликтам наиболее подходит термин «столкновение», поскольку именно столкновение экономических интересов его участников как раз и лежит в основе любого такого конфликта.

Сам термин «рейдерство» грешит, на мой взгляд, абсолютной неточностью – под рейдерством понимаются, как будет показано ниже, давно известные в экономике и юриспруденции явления, зачастую, причем, разные по своей природе. Термин запущен в широкий оборот СМИ. Надо отметить, что большинство изданий, претендующих на описание реалий деловой жизни, также далеки от ее понимания, как декабристы, по словам Ленина, от народа. И рассматривают они эти реалии с точки зрения столь презируемого ими, такими акулами пера, обывателя. Термин звучный, имеет явный налет сенсационности, выраженный новостной характер...

Мы, к сожалению, вынуждены будем этот термин использовать хотя бы в силу его повсеместного употребления. Но, повторяю, термин крайне неточен, поэтому в дальнейшем он будет введен в какие-то рамки.

Под рейдерством обычно понимаются действия, давно известные как слияния и поглощения, а так же и корпоративный шантаж.

Установление контроля

Начнем с того, что соответствует понятию слияний и поглощений. Пожалуй, ни о чем не написано так много, как об этом феномене. Проведена подробнейшая типология (достаточно разная у разных авторов), выявлены роли и установлены цели всех действующих лиц – акционеров, менеджеров разного уровня, специалистов; особенно же тех, чьи интересы в наибольшей степени затронуты (и кто является основными действующими лицами) в корпоративных конфликтах – мажоритарных акционеров и топ-

менеджеров. Разграничены собственно слияния и собственно поглощения, слияния добровольные и недобровольные, поглощения жесткие и мягкие, дружественные и недружественные... Разграничиваются и такие понятия, как установление контроля над компанией и перехват управления.

Представляется, что все это имеет исключительно познавательный, если не сказать теоретический, интерес. Не надо, видимо, объяснять, что добровольные, дружественные и тому подобные слияния и поглощения никого не интересуют. Если не вдаваться в научные изыски, становится очевидно, что перехват управления без установления контроля – фикция. Иначе говоря, цель – именно установление контроля, что, в свою очередь, дает ряд возможностей, в том и числе и перехват управления.

Хочется, хотя бы в целях настоящей работы, отказаться от терминов «слияния» и «поглощения», а определять рассматриваемые действия по цели – то есть говорить об установлении контроля над компанией. По достижении цели действия могут идти по самым разным направлениям, например, управление бизнесом (возможные варианты – развитие существующего направления; открытие новых направлений), реализация активов (как правило, с сопутствующей ликвидацией компании, формальной или фактической – неважно), ликвидация компании как самостоятельное действие.

Резюмируя, под установлением контроля будем понимать достижение возможности распоряжаться компанией, включая ее бизнес, активы, потенциал и прочее.

Гринмейл – корпоративный шантаж

Гринмейл представляет собой наиболее известную разновидность корпоративного шантажа. Чаще всего эти два понятия представляют как синонимы, что затрудняет структурный анализ и создает сложности при выборе тактики действий.

Гринмейл представляет собой комплекс различных действий, предпринимаемых миноритарным акционером (участником) в целях вынудить общество или основных его акционеров (участников) приобрести акции (доли), принадлежащие этому миноритарии, по весьма высокой цене.

Гринмейлера не интересует само предприятие, он борется исключительно за денежные знаки, пользуясь информацией о, скажем мягко, не совсем одобряемых деяниях руководства компании. Его деятельность практически всегда направлена на дестабилизацию обстановки в обществе и нарушение его нормального функционирования. Начинают возникать различные

недоразумения, партнеры вдруг отказываются отпустить комплектующие в кредит, различные правоохранительные органы являются с проверками, миноритарные акционеры заваливают общество исками, над руководителем предприятия нависает реальная угроза быть привлеченными к уголовной ответственности и т. п.

Следует учесть, что на сегодняшний день гринмейл, как и корпоративный шантаж в целом, является разновидностью малоэтичного, но весьма высокодоходного бизнеса, поэтому его популярность в дальнейшем будет только расти. Для этого имеются все необходимые предпосылки.

Понятие корпоративного шантажа шире понятия гринмейла. Корпоративный шантаж, как и любой другой, подразумевает возможность шантажиста получить от жертвы материальную выгоду, опираясь на информацию о, скажем, недобрых действиях последней. Гринмейлеров, о чем речь пойдет ниже, можно поделить на мелких и профессиональных, причем относительное число последних незначительно. Внешний корпоративный шантажист всегда действует профессионально.

Итак, под корпоративным шантажом (в том числе и гринмейлом) мы понимаем действия, направленные на получение от компании материальной выгоды, но не имеющие цели установления над ней контроля.

Изложенное дает возможность в первом приближении определить рейдерство как действия, направленные на получение возможности распоряжаться компанией, включая ее бизнес, активы, потенциал и прочее, либо на получение от компании материальной выгоды, но не имеющие цели установления контроля.

Виктимность

Под виктимностью (от латинского – жертва) понимается возможность стать жертвой какого-либо посягательства, при этом у разных субъектов существуют разные уровни виктимности по отношению к разным проявлениям. Так, например, каждый человек может стать жертвой мошенничества, но при этом осторожный человек к этому виду посягательства на кошелек менее виктимен. Яркий пример поведения, вызывающего повышенную виктимность – Красная Шапочка. Маленькая девочка, да одна, да с вкусным пирожком, да через темный лес... При виктимном поведении действие или бездействие жертвы имеет причинную связь как с поведением нападающего, так и с достигнутым им результатом.

Чтобы в общих чертах определить уровни относительной виктимности по отношению к рейдерству компаний разных типов, примем следующую типологию.

Общепринято деление бизнеса на крупный, средний и малый, сейчас появилась тенденция ввести понятие и микробизнеса. Основы деления формальны – по числу работающих, по обороту и т.п. Для ответа на исследуемые вопросы это принципиального значения не имеет, бизнес в плане его привлекательности для третьих лиц следует делить по другим параметрам. Интерес представляют два особо, на мой взгляд, значимых параметра (что не исключает, естественно, наличия и других).

Первый – наличие или отсутствие неотделенных от деятельности компании ликвидных материальных активов (недвижимости, в первую очередь).

Второй – цели ведения бизнеса. Строго говоря, существует одна-единственная цель ведения бизнеса – повышение капитализации компании, увеличение ее стоимости и ликвидности. Не будем однако слишком строги, посчитаем эту цель одной из двух. А под другой целью будем понимать зарабатывание на жизнь и все остальное.

Эта типология нам еще пригодится.

Корпоративные конфликты – внутренние и внешние

Что такое внешний корпоративный конфликт, говорить, думаю, не надо. А под внутренним обычно понимается конфликт между акционерами (группами акционеров); между новым собственником и персоналом; между менеджментом и персоналом, внутри менеджмента; между собственниками и менеджментом; другие конфликты, в том числе конфликты в отношении к собственности; вызванные отчуждением акций (долей) и т.д. (Под менеджментом здесь и далее понимается совокупность топ-менеджеров). Применительно к внутренним корпоративным конфликтам нас интересуют те, чей генезис вытекает из определения возможностей, во-первых, управлять компанией, во-вторых, распоряжаться ее активами, а также те, которые могут подвигнуть участника конфликта на корпоративный шантаж.

Еще раз хочется повторить, что нередко поведение стороны, считающей себя жертвой, является причиной, вызывающей желание перевести внутренний корпоративный конфликт в плоскость гринмейла.

2. ПРИЧИНЫ

Причина, вызывающая конкретные акты рейдерства, стара, как мир. И причина эта – присущая человеку изначально склонность к умножению своего имущества, к увеличению, говоря языком политэкономии, своего блага.

Примем как постулат выведенное и доказанное академиком В.Н. Кудрявцевым положение, гласящее, что вообще причиной любого человеческого поступка является взаимодействие внешних условий (в том числе и возможностей) и нравственных внутренних установок личности.

Исходя из этого конкретного соотношения, причину каждого случая рассматриваемого явления можно позиционировать либо как криминальную, либо как экономическую. Может возникнуть вопрос, а нужно ли задумываться о причинах? Ведь бороться придется не с причинами, а со способами. Безусловно нужно. Краеугольным камнем достижения цели в конфликте вообще, а в корпоративном особенно, является системный подход к явлению, выявление и взаимный учет всех его составляющих. А причины – важнейшая часть внутренних связей всей структуры конфликта.

Если причина криминальна, то она по сути своей ничем не отличается от общих причин корыстной преступности – это желание при представившейся возможности завладеть чужим имуществом или иным образом удовлетворить незаконно свой материальный интерес. В этих случаях установление контроля над компанией служит способом распорядиться ее активами, перераспределить собственность методами внеэкономического принуждения. Ну а методы внеэкономического принуждения подразумевают отсутствие какого бы то ни было реального возмещения подвергнувшейся атаке стороне.

С установлением контроля над предприятием все ясно. Но вот иногда у теоретиков возникают споры о том, какие причины, криминальные или экономические, вызывают корпоративный шантаж? Ведь он по определению не может быть осуществлен криминальными методами. Этот спор возникает из-за того, что путают причины явления и способы достижения цели. Есть, к сожалению, случаи, когда цели, вызванные экономическими причинами, достигались криминальными способами. Что же касается корпоративного шантажа, в том числе и гринмейла, то шантаж есть шантаж. И причина действия корпоративного шантажиста всегда криминальна.

Отличительной особенностью событийной стороны при наличии экономической причины является то, что, как и положено в экономике, другая сторона получает более-менее адекватное возмещение. Речь идет, конечно, о материальном возмещении; что же касается морального ущерба (обиды, унижения, невозможности заниматься привычным делом), вопрос, увы, тупиковый.

Перечислять все возможные цели рейдера при наличии экономической причины не представляется возможным, а основные из них это:

1. Попытка достичь классической синергии. (Синергия – это существенное увеличение эффективности компании, образовавшейся после слияния

разных компаний, по сравнению с суммарной эффективностью ее частей до объединения).

2. Попытка достичь, если так можно выразиться, анти-синергии – компания разбивается на части и распродается, причем суммарная эффективность частей будет больше эффективности первоначальной компании.

3. Попытка управления бизнесом с его развитием.

4. Попытка реализации активов (как правило, с сопутствующей ликвидацией компании, формальной или фактической – неважно).

Примечание. Здесь именно экономическая, а не криминальная причина – речь идет о случаях не просто неэффективного использования активов, а об отсутствии логической связи между активами и самим бизнесом.

5. Попытка ликвидации компании как самостоятельное действие.

Достижение синергии планируется тогда, когда рейдер (будем для простоты употреблять этот термин) считает, что бизнес эффективен, но эффективность его после присоединения к другой компании значительно возрастет.

Дробление компании на части планируется тогда, когда рейдер считает, что соединение разных видов деятельности под одной крышей уменьшает эффективность каждого из бизнесов.

Управление бизнесом планируется тогда, когда захватчик (термин не самый удачный, но другого не придумать) считает, что, во-первых, бизнес перспективен, во-вторых, управляется неэффективно, в-третьих, вложения в приобретение влияния окупятся сторицей с повышением капитализации компании.

Примечание. Очевидно, что в этих трех перечисленных случаях установление контроля над компанией выгодно всем: рейдеру, другим акционерам (участникам), персоналу, потребителям, обществу, в конце концов, в целом. И даже, если отбросить психологическую сторону, лицам, отстраненным от управления: они либо остаются владельцами выросших в цене акций (долей), либо продают их по реальной цене. Причем выбор, как правило, за ними.

Реализация активов планируется только тогда, когда их ценность несоизмеримо больше ценности самого бизнеса, известны примеры, когда, вслед за О.Генри, можно сказать, что рамка дороже картины в этой рамке – когда весь бизнес с активами дешевле самих активов. От таких действий напрямую выигрывает только захватчик. Но нельзя не учитывать того, что лица, отстраненные от управления, лишаются своего бизнеса, но получают (при белом рейдерстве) более-менее адекватное возмещение. Выигрывает и покупатель активов, а через него опосредованно потребители и общество

в целом. В однозначном проигрыше – персонал, занятый в основной деятельности.

Установление контроля с целью ликвидации компании – действие достаточно экзотичное. Действительно, делать подобное имеет смысл лишь в видах уменьшения конкуренции. Но конкурентов можно условно поделить на две группы – сопоставимые по качеству и количеству продукции и прочие. Для установления контроля над сопоставимыми нужно потратить такие ресурсы, что победа будет пирровой. Прочие же, занимающие незначительную долю рынка, в общем-то, и не конкуренты.

Хочется коснуться еще одной экономической причины, которая обычно почему-то ускользает от внимания. Ее нагляднее показать на примере.

В самом конце 80-х в Великом Новгороде создан производственный кооператив из пятнадцати человек. Кто-то стал председателем, кто-то руководителем отдела сбыта, кто-то слесарем, а кто-то и курьером-уборщицей. Доли у всех были примерно равные. Прошли годы. Кооператив превратился в процветающее ЗАО, число работающих перевалило за четыре сотни с соответствующим финансовым результатом. Председатель стал генеральным директором, кто-то еще кем-то, а кто-то остался слесарем и курьером-уборщицей. Генеральный директор считает (не без основания), что такой успех – результат его руководства. Согласимся, он прав. Но он простодушно считает также, что компания – его собственность. И ведет себя соответственно. Строит дома себе и членам семьи, пользуется ресурсами компании как собственными... Другие акционеры не получают ничего. Собrania не проводятся (в том числе и годовые).

У одного из миноритариев (2% акций) выросла и занялась бизнесом дочь. И в один прекрасный день она убедилась, что ее отца просто обманывают. Взяла она у отца доверенность и...

В итоге отец продал свои акции то ли самой компании, то ли генеральному директору за весьма аппетитную сумму, превышающую их реальную стоимость.

Рейдерство со стороны миноритария и его дочери (в виде гринмейла) в чистом виде, и по методам, и по идеологии, и по достигнутым результатам. Но хочется спросить, а какова роль генерального директора? Помните, причина любого поступка суть взаимодействие внешних условий и установок личности? И кто, как не генеральный директор, считающий себя жертвой рейдерства, создал эти условия?

Еще один совершенно свежий петербургский пример на ту же тему. Имена и названия, естественно, вымышлены. Перед примером хочется высказать некоторые соображения. Когда два человека начинают вместе

заниматься любимым делом, один из них с очевидностью для обоих становится как бы лидером. Каких-либо конфликтов в ходе деятельности у них обычно не возникает, и это обоснованно: если у них изначально нет единого видения совместного труда, и один из них не признан единодушно (пусть и без словесного выражения) лидером, они просто не соединятся.

А теперь пример.

Десять лет назад Иванов и Петров создали ООО «Икс», возглавил его Иванов. За восемь лет компания развилась, приобрела в собственность помещение в центре Петербурга, занимаясь торговлей востребованным на рынке товаром.

Два года назад Иванов умер. По согласию с его вдовой компанию возглавил Петров. Петров как-то очень быстро позабыл, что у него есть компаньонка, стал, как и в предыдущем примере, путать свой карман с корпоративным. В итоге и дела ООО «Икс» покатались под горку, и вдова Иванова не имела никаких преференций от своей собственности. И она решила восстановить справедливость. Нашла подходящих специалистов и провела молниеносную корпоративную атаку.

В результате вдова Иванова получила полное денежное возмещение своей доли в имуществе компании, а Петров получил нового компаньона, не скрывающего своей цели поставить весь бизнес под свой контроль. И имеющего, кстати, для этого все возможности и предпосылки.

Итак, следует принимать во внимание существование еще одной достаточно распространенной экономической причины рейдерства – попытка восстановить нарушенное экономическое же право.

3. ТИПОЛОГИЯ КОМПАНИЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНТЕРЕСА

Пришла пора в рамках системного подхода рассмотреть изначальные относительные уровни виктимности при разных типах организации бизнеса. Необходимо заметить, что речь идет не о каких-то профилактических мероприятиях, а исключительно о присущих всем без исключения компаниям реалиям. То есть речь идет не об уязвимости компаний, а исключительно об интересе, который они вызывают у третьих лиц, а профилактические мероприятия как раз призваны понизить изначальную виктимность.

Напомню, что для типологии были выбраны два параметра – наличие или отсутствие неотделенных от деятельности компании ликвидных материальных активов и цели ведения бизнеса.

Используя указанные выше критерии структурирования бизнеса, рассмотрим четыре группы компаний.

Первая. Целью компании является зарабатывание на жизнь. Представляющих самостоятельную ценность активов нет, или они отделены от бизнеса.

В этом случае трудно представить себе экономические причины, способные подвигнуть кого-нибудь на установление контроля.

Вторая. Цель компании та же, есть ценные активы, используемые неэффективно. Иначе говоря, неэффективно и управление компанией, и использование активов.

Компания вызывает интерес. Интерес может проявиться как в желании перестроить бизнес компании и повысить ее капитализацию, так и с целью завладеть неэффективно используемым активом.

Третья. Целью ведения дела является увеличение стоимости и ликвидности компании. Ценных активов нет, или они отделены от бизнеса.

Кусок, безусловно, лакомый. В то же время необходимо учесть следующие соображения. Если значительных материальных активов нет, а компания высокоэффективна, то ее ценнейшим активом является человеческий фактор, от руководителя до персонала. Стремиться к участию в такой компании логично, а вот установление контроля может привести к обрушению бизнеса. Если же ценные материальные активы отделены от бизнеса, то установление контроля бессмысленно – условия диктует держатель активов.

Четвертая. Цель та же, ценные активы от бизнеса не отделены.

Кусок еще более лакомый. Опять же логично стремиться к участию в такой компании, а что касается установления контроля, вопрос неоднозначный. У претендента, считающего, что компания может работать еще более эффективно, изначально три пути: во-первых, пытаться установить контроль, во-вторых, установить реальные партнерские отношения и развивать компанию совместными усилиями, в-третьих, наконец, отступить. Следует учесть, что первый путь в таких случаях очень ресурсозатратен.

Есть и еще два весьма существенных фактора, влияющих на уровень привлечения внимания к компаниям всех перечисленных типов.

Первый фактор определяется внутрикорпоративными отношениями и выражает уровень, фигурально выражаясь, доступности. Если в компании нет, например, доверия между акционерами (участниками) и тем из них, кто несет функцию исполнительного органа, то в достаточной мере облегчается доступ к ее делам третьим лицам. Это во-первых. А во-вторых, облегчаются действия уже внутри ситуации конфликта после начала рейдерской атаки.

Позволю себе напомнить, что к внутрикорпоративным отношениям относятся не только отношения между акционерами (участниками), но и между ними и менеджментом, между менеджментом и персоналом.

В связи с этим фактором большое значение имеет легальность оборота компании. Не будем ханжами и примем во внимание, что часть оборота выводится из-под налогового контроля, часть зарплат зачастую выплачивается в конверте и т.п. Не надо, видимо, рассуждать о том, насколько эти обстоятельства могут быть использованы участниками внутрикорпоративного конфликта, какая важнейшая информация может попасть в арсенал рейдера. Известен случай, когда компания попала в поле зрения на выставке в чужом городе, где ее персонал в частных беседах с коллегами из других организаций жаловался на неудовлетворенность своим материальным вознаграждением.

Второй фактор – поведение компании вне коммерческих отношений. Деловое, но не непосредственно коммерческое, общение руководства компании и ряда других работников с другими представителями деловых кругов суть необходимая часть предпринимательской деятельности. К формам такого общения можно отнести участие в разных организациях, презентации, встречи с представителями СМИ и т.п.

Неосмотрительное или непродуманное распространение излишней информации о компании при проведении такого рода мероприятий также способствует привлечению и нежелательного внимания.

Подводя итог, следует отметить, что сама возможность попасть в поле зрения рейдеров определяется организацией бизнеса и целями его ведения. И как усиливающие или уменьшающие факторы – характер внутрикорпоративных отношений и содержание распространяемой информации.

Рейдерство как оно есть

Два человека на воздушном шаре заблудились в тумане. Вдруг видят, на вершине холма стоит какой-то субъект. Они ему кричат:

– Скажите, где мы?

Он подумал и ответил:

– Вы – на воздушном шаре.

И в этот момент ветер унес их опять в туман. И один несчастный аэронавт говорит другому:

– Я думаю, это был адвокат. Во-первых, перед тем, как ответить, он подумал. Во-вторых, его ответ абсолютно точен. В-третьих, его ответ никому не нужен.

Печальный анекдот, отражающий реалии нашей жизни.

Перейдем, наконец, к собственно рейдерству. Сам термин в тех же СМИ трактуется как захват предприятия, отъем собственности и тому подобное. При этом вводится деление рейдеров на белых и черных – белые действуют цивилизованными методами и в пределах правового поля, черные, соответственно, действуют совсем по-другому.

Если внимательно изучить публикации о рейдерах и рейдерстве, то становится очевидным, что речь идет почти всегда об установлении контроля над компанией или, в некоторых случаях, о корпоративном шантаже. И это справедливо – ведь даже если конечной целью ставится отъем какой-то собственности, включая деньги, происходит это или через установление контроля, или через шантаж.

Предварительно в первом приближении мы определили рейдерство как действия, направленные на получение возможности распоряжаться компанией, включая ее бизнес, активы, потенциал и прочее, либо на получение от компании материальной выгоды, но не имеющие цели установления контроля.

Если проанализировать все известные мне обращения по поводу фактов рейдерства, то их можно свести в шесть групп.

1) Кто-то из акционеров (участников) формирует вокруг себя группу (миноритариев, как правило), которая ставит своей целью смену руководителя.

В этих случаях перехода акций (долей) из рук в руки нет, а если и есть, то он не носит принципиальный характер.

2) Происходит скупка акций (переход долей).

Казалось бы, обычная практика, но мажоритарии начинают бить тревогу, так как отдают себе отчет, что их предприятие не представляет интереса для финансовых вложений. При этом они понимают, что предприятие как раз не представляет интереса потому, что участие в нем миноритариев номинально, их интересы просто игнорируются.

3) Обязательства предприятия (в том числе и совершенно между собой не связанные), данные разным организациям, оказываются в одних руках.

Эта ситуация чаще всего сопровождается предъявлением исков (включая и заявление о банкротстве) или угрозой их предъявления.

4) Начинаются слабо мотивированные проверки всякого рода контролирующих органов – СЭС, пожарных, налоговой инспекции и прочих.

При этом поведение и демонстрируемый интерес проверяющих дает основание полагать, что их цель выходит за рамки обычной проверки.

5) Акционер (участник) или их группа демонстрирует конфликтное

поведение, заваливают компанию жалобами и заявлениями, обращается в разные государственные органы, в том числе и в суд.

Чаще всего это поведение демонстрирует новый акционер (участник), но нередки случаи, когда это делает некто по доверенности от старого.

б) Появляется судебный пристав с исполнительным листом по результатам процесса, о самом наличии которого компания не была извещена.

Тут важно отметить следующее. Как ни странно, еще не редки случаи, когда руководство компании игнорирует судебные извещения, считая, например, доводы истцов надуманными. Так вот, подобное поведение крайне осложняет восстановление нарушенного права.

Давайте внесем ясность и определенность по нескольким принципиальным позициям.

Первая. Экономика саморегулируется посредством разных механизмов. Эмиссия акций, переход акций из рук в руки, инвестирование путем покупки акций – один из них. Причем такой образ действий не только абсолютно законен, но и, если так можно выразиться, социально предложен. Не является социально неодобряемым и законное намерение покупателя акций получить доход путем, например, получения дивидендов или путем роста стоимости ценной бумаги. Одним из законных и не противоречащих нормам морали путей достижения этого является замена руководства обществом (включая исполнительный орган) на более эффективное.

Вторая. В соответствии с гражданским законодательством предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом и тому подобное. Владение акцией – акт предпринимательской деятельности. И каждый акционер самостоятельно, причем исключительно в своем интересе, распоряжается своим имуществом и предоставляемыми этим имуществом правами так, чтобы получить максимальную выгоду: продолжает владеть, продает, меняет, договаривается о совместных действиях с другими акционерами и т.п. И наивны, если не сказать глупы, разглагольствования о том, что акционеры не понимали, что творят, отдав свои голоса за неудобного жалобщику кандидата, или же продав свои акции за некую сумму, причем их выгода от продажи заведомо больше выгоды от продолжения владения. И какой государственный орган (кроме, в определенных случаях, суда) вправе вмешаться в гражданские, горизонтальные по закону и сути своей, отношения?

Третья. В стране существует уголовный закон. Если при реализации корпоративных отношений применены предусмотренные уголовным кодексом деяния – насилие, подделка документов, мошенничество – то не

надо называть красивым словом «рейдерство» уголовные преступления. Если же уголовный закон не нарушен, то у органов уголовной юстиции (милиции, прокуратуры, ФСБ) нет оснований и права на вмешательство. Что бы они сами при этом не думали и не декларировали.

Четвертая. Если же при реализации корпоративных отношений допущены действия, ставящие под сомнение законность совершенных сделок, но не имеющие признаков уголовно наказуемого деяния, то единственный государственный орган, могущий изменить ситуацию, - это суд.

Как мы видим, термином «рейдерство» объединены разные экономические и криминальные действия. А что касается экономических, то объединены действия как этически допустимые (и даже одобряемые), так и этически, скажем, небезупречные. Но в любом случае, заметьте, не противоречащие закону.

Объединяет все это только цель – установление контроля над компанией или получение от нее незаработанной выгоды. Но допустимо ли объединять в одном понятии действия криминальные и экономические (нельзя же объединять термином «зарабатывание на жизнь» действия труженика и грабителя)? Представляется, что это только сбивает с толку и запутывает предпринимательское сообщество.

Рейдерством является ни что иное, как профессиональная деятельность по управлению корпоративными конфликтами в целях получения возможности распоряжаться компанией, включая ее бизнес, активы, потенциал и прочее, либо в целях получения от компании материальной выгоды по внеэкономическим основаниям без установления контроля.

И пусть никого не смущает слово «профессиональная». Мы же принимаем понятие «профессиональная преступность». И в то же время никому, кроме некоторых неумных журналистов, не приходит в голову называть киллером бытового убийцу-пьяницу.

Увы, в силу, как уже говорилось, распространенности термина мы будем употреблять понятия рейдера и рейдерства в более широком смысле – как атакующую сторону в любом корпоративном конфликте.

По логике вещей сейчас надо было бы перейти к описанию наиболее распространенных методов нападения. Представляется, однако, целесообразным рассматривать вопросы, связанные с установлением контроля над компанией и корпоративным шантажом отдельно. Это обусловлено спецификой действия рейдера в каждом из этих случаев и, следовательно, спецификой действий при профилактике и защите. Вместе с тем, необходимо иметь в виду и некий набор правил общей профилактики корпоративных конфликтов, а, следовательно, и актов рейдерства. Он достаточно прост.

Общая профилактика

Принятие решения об учреждении фирмы. На этой стадии предпринимателю необходимо поставить перед собой следующие вопросы и, естественно, на них ответить:

- Зачем я создаю компанию, что я рассчитываю при этом получить?
- Почему я хочу заниматься бизнесом именно с этими людьми, какую пользу мы принесем друг другу, что я недополучу, если мы не будем компаньонами?
- Почему я выбираю именно эту организационно-правовую форму? (Ответы типа «все создают ООО» или «а что же еще» свидетельствуют о недостаточной предпринимательской подготовке).
- Что произойдет, если мои компаньоны будут замещаться другими людьми – родственниками (в порядке, например, наследования) или вообще посторонними (при отчуждении акций или долей)?
- Что произойдет, если у меня или моих компаньонов изменятся обстоятельства, подвигшие нас на ведение общего дела?

Учреждение фирмы. В целях, в том числе, профилактики корпоративных конфликтов нельзя относиться формально к положениям устава и других учредительных документов. По моим наблюдениям, почти всегда используется так называемый «стандартный» устав, предложенный псевдоюридической фирмой, продающей услуги по регистрации, либо переписанный у кого-нибудь другого или скачанный из Интернета.

Должен заметить, что стандартных уставов не бывает. Нужно понять, что устав ни что иное, как правила жизни и функционирования компании. Да, 90% содержания устава определяются законом, но оставшиеся 10% и должны быть привязаны к потребностям именно этой компании. Перед составлением учредительных документов нужно изучить (с помощью специалиста, при необходимости) законодательство, касающееся избранной организационно-правовой формы. Для общества с ограниченной ответственностью это гражданский кодекс и соответствующий закон, для акционерного общества – еще и целый ряд нормативных актов, касающихся правил оборота ценных бумаг, ведения реестра и т.п.

При составлении же учредительных документов необходимо четко применительно к данной компании представлять:

- Порядок управления (состав и полномочия органов, порядок их избрания или назначения, порядок и возможность замены директора).
- Полномочия директора при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности, последствия превышения им полномочий.
- Порядок изменения в персональном составе акционеров (участников).

Это может быть вызвано как естественными причинами (смерть и наследование), так и отчуждением акций (долей) вследствие сделок продажи либо дарения. Не следует забывать и о такой возможности отчуждения, как обращение взыскания на имущество должника.

– Порядок и последствия выхода участника из общества с ограниченной ответственностью (как с точки зрения соблюдения интересов участника, так и компании).

Процесс деятельности компании. Первый блок правил относится к взаимоотношениям с компаньонами. В процессе деятельности компании крайне важно соблюдать все договоренности с ними. Большое значение имеет открытость и прозрачность для них всех аспектов ведения дела (это не относится, естественно, к открытым акционерным обществам с сотнями и более акционеров). Все возможные недоразумения должны разрешаться быстро и с соблюдением баланса интересов всех причастных лиц.

Второй блок правил – взаимоотношения с персоналом. Должны, опять же, соблюдаться, все договоренности, а договоренности должны быть четкими и не допускающими неоднозначного толкования. Нельзя попадать в зависимость от работников, нельзя, например, привлекать их к делам, могущим вызвать, мягко говоря, неудовольствие налоговых органов. Следует учесть, что предприниматель попадает в зависимость от работников и при непродуманной системе оплаты труда и, тем более, непродуманном порядке выдачи заработной платы (не надо, думаю, пояснять, что речь идет о неких конвертах).

И, наконец, последнее – непосредственное ведение дела. Наиважнейший инструмент ведения дела – договор, и формальное отношение к договору недопустимо. Нельзя относиться к договору, как к бумажному обременению сделки двух уважающих друг друга персон, связанных словом. Все, что было сказано выше о важности и неформальности устава, может быть отнесено и к договору. Чуть ниже я приведу пример, хоть и не связанный с рейдерством, легкомысленного отношения к договору.

Существуют всевозможные сборники типовых договоров, как печатные, так и электронные. Хочется предостеречь от их бездумного использования, они представляют собой более-менее беллетризованную выдержку из Гражданского кодекса и других нормативных актов. И в этом нет вины составителей сборников – не имея перед собой конкретной ситуации, они не имеют иной возможности, как пересказать с той или иной степенью кощавости содержание соответствующих статей закона.

Соотношение же закона и договора следующее: закон создает правила, которые стороны должны соблюдать, а договор описывает действия сторон,

которые будут совершаться с соблюдением этих правил. Следует учесть также, что если речь идет, скажем, о договоре поставки, то необходимо учитывать не только нормы, содержащиеся в соответствующей главе второй части гражданского кодекса, но и положения о договоре, общие положения об обязательствах, раздел о сделках и другое.

А теперь обещанный пример.

Компания Аз собралась закупить у компании Буки некое оборудование. Договоренность достигнута на уровне давно знающих друг друга (и доверяющих друг другу) руководителей. Суть договоренности – стопроцентная предоплата, остальные условия были, видимо, слишком мелки для столь достойных персон.

Вытащили исполнители из Интернета «типовой» договор, он и был подписан. А компания Аз из-за временных затруднений произвела оплату только через полгода, компания Буки тут же поставила оборудование. Вроде бы никто ни к кому претензий иметь не должен. Но у фирмы Буки сменился директор. Он провел ревизию договоров и увидел, что по одному из них (нами рассматриваемому) предоплата должна была быть произведена через десять дней после подписания договора. И штраф за нарушение этого срока – полпроцента в день. Ну и выставил штраф, равный почти что стоимости оборудования.

И компания Аз рухнула без всякого рейдерства.

Завершая разговор о договоре, хочется сделать важное замечание. Можно жить и вести дело либо по закону, либо по понятиям. Нельзя одного – сидеть на двух стульях. Нельзя, живя по закону, защищаться по понятиям, нельзя, живя по понятиям, защищаться по закону. Эти жанры смешению не подлежат. Это, кстати, относится и к отношениям с компаньонами и персоналом.

Серьезное отношение к договору избавляет от необходимости отдельно говорить о таких правилах общей профилактики, как постоянный мониторинг финансового состояния, включая анализ кредиторской и дебиторской задолженности, учет разного рода обязательств.

Изложенным набор необходимых общих правил не исчерпывается, но это необходимый минимум.

А. УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТРОЛЯ

Как уже говорилось, операция по установлению контроля над компанией планируется и проводится как бизнес-операции. Методы проведения таких операций становятся все изощреннее. Растет количество фирм, которые занимаются захватом предприятий на профессиональной основе и для

которых данный вид деятельности является основным, и к работе в этих компаниях привлекаются хорошо подготовленные специалисты.

А другие специалисты разрабатывают меры профилактики и защиты. Опубликовано множество рекомендаций по борьбе с исследуемыми явлениями – от монографий до газетных заметок. К этим рекомендациям надо относиться очень осторожно: даже те, которые написаны знающими специалистами и по конкретным делам, не могут быть применены в качестве патентованного лекарства. Все действия внутри корпоративных конфликтов суть планируемые и проводимые бизнес-операции в рамках определенных меняющихся ситуаций, что может быть полезно в одной, принесет непоправимый вред в другой.

Не стоит обращаться за поддержкой и к государственным структурам (если, конечно, речь не идет о криминальных проявлениях). Если вы находитесь в чисто экономической ситуации, решайте ее сами (через суд, например), не может государство, как и никто другой, вмешиваться в дела двух равноправных субъектов. Здесь есть и еще один нюанс – обратившийся за защитой к государству окажется, скорее всего, в ситуации, когда он своими руками будет отдавать деликатнейшую конфиденциальную информацию правоохранительным органам. Наверное, продолжать не нужно.

Не надо уповать на юристов, экономистов и других специалистов (из них юристы наиболее активны в предложении своих услуг). Все, о чем мы говорим, это бизнес-ситуации, а не юридические, экономические и прочее. И оценивать их, планировать и решать должен человек, обладающий предпринимательским мышлением, имеющий опыт разрешать именно бизнес-ситуации. Словом, спасение утопающих – дело рук самих утопающих. Это не значит, что не надо прибегать к услугам специалистов, надо просто ставить перед ними вопросы в пределах их компетенции. И при этом надо дозировать информацию, придерживаясь старого правила – каждый знает только то, что ему нужно для выполнения поставленной задачи.

1. О мерах профилактики

Обратимся к имеющимся рекомендациям. Иные из них привлекают своей проработанностью и логичностью, реальностью применения. Но касаются они частных вопросов, а не могут решить проблему в целом (а подаются так, как будто их применение исключает успех рейдерства в принципе). Сразу хочется отметить, что живая экономическая деятельность сложна и изменчива, как сама жизнь, в ней одновременно

взаимодействуют самые разные, в том числе и неочевидные, факторы, и невозможно по определению предложить механизм воздействия на все предпринимательские ситуации, складывающиеся в разные моменты времени. Это не значит, что эти рекомендации нельзя применять, отнюдь, надо просто понимать, что их применение повышает, если так можно выразиться, «рейдероустойчивость», но не исключает саму возможность атаки, причем успешной.

Другие являются результатом теоретического умствования, они настолько сложны и громоздки, что сами по себе могут привести в негодность систему управления, что только облегчит атаку.

Третьи, наконец, перепевают заграничный (американский в подавляющем большинстве случаев) опыт, игнорируя невозможность его законного применения из-за различий в системе права.

1) Наиболее распространенной и имеющей много сторонников в предпринимательской среде является рекомендация отделить недвижимость от бизнеса (как крайность – отделить и оборудование, то есть иметь недвижимость, оборудование и сам бизнес в трех разных компаниях).

Рекомендация дельная, она, безусловно, осложняет действия рейдеров, но не исключает успешность их проведения. Вот от чего следование ей почти на сто процентов обезопасит, так это от посягательств на активы со стороны государства при применении всякого рода экономических санкций. Что же касается рейдеров...

Бизнес трех компаньонов организован через две компании, условные названия – Бизнес и Активы. В результате рейдерской операции наследник одного из компаньонов с группой партнеров установил контроль над компанией Бизнес. В компании же Активы расклад долей остался прежним: наследник – 37%, два других участника – 41% и 22% соответственно. И директором компании остался обладатель доли в 41%.

Наследник вменил в вину директору утрату контроля над компанией Бизнес (!), недостаточную арендную плату от этой компании, разные другие недочеты, подсчитал понесенные, якобы, компанией Активы убытки от некомпетентного руководства и подал, как участник, иск в защиту интересов компании. И иск выиграл.

В ходе исполнительного производства на долю директора налагается арест, директор, естественно, смещается. В итоге доля переходит к самому обществу и распределяется пропорционально между оставшимися участниками. И контроль над компанией Активы установлен. (Санкт-Петербург, 2003 г.).

Другой пример, когда рейдер действовал от противного, то есть сначала установил контроль над компанией, держащей активы.

Рейдеры (внешняя организация) склоняют руководство (оно же и участники) компании-цели к участию в заведомо выгодном проекте. Нужны, естественно, деньги, и на сцене появляется дружественный рейдерам банк.

Создается достаточно сложная ситуация: берет кредит под залог недвижимости одна компания, а осваивает финансовый ресурс другая. И все это на фоне взаимоотношений с банком и партнером (рейдерами).

Понятно, что недвижимость в итоге переходит под контроль коллекторного бюро (зависимая от рейдеров структура), после чего контроль над бизнесом (весьма интересным и перспективным) сам падает в руки. (Санкт-Петербург, 2004 г.).

Хочется повторить, что в целом рекомендация дельная. Надо просто иметь в виду, что само по себе ее применение не гарантирует ничего.

У нее, кстати, есть два недостатка. Первый – психологического плана. Когда делается перекоп в сторону сбережения активов, подсознательно уменьшается значение самого бизнеса, что не может не отразиться на его успешности. Второй – уменьшается капитализация компании, что может сыграть негативную роль при установлении контактов с серьезными контрагентами, осложнить получение кредитов, помешать правильному позиционированию компании.

2) Вторая рекомендация связана с тем, что на Западе принято называть «золотыми парашютами». Суть ее заключается в том, что в контрактах руководителей предусматривается выплата значительной компенсации при отстранении от должности вследствие изменения состава акционеров (участников). Изначально применение этой рекомендации имеет смысл только тогда, когда мажоритарии и руководители компании совпадают в одном лице.

При внешней привлекательности и простоте способ отнюдь не безупречен. Есть множество оснований признать эти положения контрактов недействительными; кроме того, если руководитель освобождается от должности вследствие недочетов в работе (а у кого их нельзя при желании найти), компенсационные гарантии не срабатывают.

Хочется, тем не менее, привести пример удачного использования «золотых парашютов», причем не администрации, а отдельных категорий работников.

В 1995 году одна из крупнейших российских корпораций сделала попытку захвата некоей московской фабрики. Никто, думаю, не сомневается в высоком уровне руководства успешной корпорацией, а также в уровне ее возможностей.

В ходе операции выяснилось, что при ее удачном завершении руководству, сотрудникам-матерям, пенсионерам и некоторым другим сотрудникам

фабрики следовало бы выплатить значительные компенсации. Из-за этого для корпорации сумма приобретения компании возрасла весьма значительно, по некоторым данным более, чем в три раза.

И корпорация отступила. (Пример, широко освещавшийся в свое время в СМИ).

Молодцы, конечно, специалисты фабрики (штатные и привлеченные), творчески подошли к делу. Следует, однако, иметь в виду, что введенные компенсации обратно не отберешь... И повисли они на шее победителей.

3) Значительное количество рекомендаций касаются еще одного способа профилактики, который его авторы считают весьма эффективным. Способ этот заключается в передаче незначительного пакета акций менеджерам компании. И вот как этот способ декларируется.

А) Необходимым условием такой передачи является регулярная выплата дивидендов по акциям.

Б) Еще одним важным условием передачи акций является право реального голоса на собрании акционеров. В совокупности акции менеджеров составляют блокирующий пакет (это, на мой взгляд, противоречит заявлению о незначительности пакета – блокирующий пакет, простите, никак не назовешь незначительным). С учетом незначительной доли акций отдельно взятый менеджер не может повлиять на стратегические решения в жизни корпорации. Но если учесть, что, как правило, менеджеры придерживаются одного концепта работы компании на рынке, то, соблюдая паритет, они выступают своего рода противовесом интересам акционеров, имея блокирующий пакет акций. В результате такой конструкции управления корпорацией на практике, считают апологеты рекомендации, получается сбалансированная внутренняя структура.

В) Контрольный пакет акций не должен переходить в руки менеджеров, даже в размытом виде, а целиком и полностью должен оставаться у владельцев корпорации, то есть акционеров. Это является одним из важнейших условий защиты от рейдерства, так как менеджеры, заинтересованные в максимизации прибыли, скорее всего, не упустят выгодного предложения и могут продать акции компании-покупателю. А небольшой пакет акций вряд ли вызовет повышенный интерес, а может и вообще остаться невостребованным.

На мой взгляд, подобная идея представляет собой яркий пример творчества кабинетного ученого, не представляющего себе вовсе реалии обычной хозяйственной жизни. Не надо говорить много, достаточно задаться вопросом, а что будет, когда эти менеджеры покинут компанию? Передавать следующим новый пакет? Это не говоря уже о том, с какой стати акционер, собственник ценных бумаг – акций, дарит менеджерам

свое имущество? Ссылки на тот способ, тем не менее, встречается и в серьезных изданиях.

4) Последнее время активно продвигается такая превентивная мера, как укрупнение акционера. Суть ее в том, что группа крупных акционеров (участников) учреждает общество с ограниченной ответственностью, оплачивая его уставной капитал акциями (долями) «материнской» компании.

Уставом такого общества можно определить, что голосование по принадлежащим ему акциям на общем собрании, выдвижение вопросов в повестку дня, кандидатур для избрания органов управления и т.п. осуществляется квалифицированным большинством голосов. То есть, считают адепты такого метода, бывшие акционеры сохраняют свои права по управлению «материнской» компанией. (Отметим, однако, что они лишаются возможности входить в альянсы с другими акционерами, защищая свои интересы по частным вопросам, если эти интересы не совпадают с интересами большинства участников общества с ограниченной ответственностью.)

Декларируется, что в то же время полностью защищены и имущественные права такого акционера-участника. При его выходе из состава участников общества с ограниченной ответственностью ему выплачивается доля в имуществе, равная рыночной стоимости ранее переданного им пакета акций. (Вряд ли нуждается в объяснение мнение о том, что это не совсем, мягко говоря, верно.)

Что ж, метод вполне применимый (естественно, в конкретных и хорошо просчитанных ситуациях). Ему присущи, однако, и серьезные недостатки. Во-первых, его неустранимым недостатком является двойное налогообложение прибыли. Если же инициаторы такой операции изначально нацелены на отсутствие прибыли и, соответственно, дивидендов, то появляется почва для корпоративного конфликта с другими акционерами и, следовательно, новый фактор риска. Во-вторых, особенности общества с ограниченной ответственностью способны породить в рассматриваемой ситуации специфические конфликты между участниками. Можно привести пример такого конфликта, развивающегося в эти дни в Санкт-Петербурге.

Компания в форме общества с ограниченной ответственностью занимается инновационной деятельностью. Восемь участников, у трех из них пакеты в 30%, 12% и 10% в уставном капитале соответственно. Остальные 48% распределены между пятью участниками более-менее равномерно.

По предложению обладателя наибольшего пакета в феврале текущего года перечисленные участники учредили общество с ограниченной ответственностью, наполнив его уставный капитал своими долями.

В результате этот обладатель стал контролировать уже не 30%, а 52% основного общества, то есть получил контрольный пакет (во вновь созданной компании у него почти 58%). И это вызвало вполне понятную реакцию.

Есть надежда, что участники конфликта все-таки как-то договорятся, но доверия между ними уже не будет, и компания, скорее всего, постепенно угаснет.

Только системный подход к явлению, учет всех его элементов и связей между ними позволяет поведение, уменьшающее виктимность, то есть вероятность подвергнуться рейдерской атаке, во-первых, и потерпеть поражение, во-вторых.

Следует иметь в виду, что все без исключения предлагаемые меры, включая указанные выше, являются частными и ни коим образом не решают проблем профилактики. Решить в значительной степени эти проблемы может только выработанное бизнес-поведение, учитывающее все быстро меняющиеся грани такого сложного явления, как предпринимательство.

Алгоритм организации профилактики

Забываясь в рамках системного подхода о превентивных мерах в отношении возможного рейдерства, необходимо определить точки проявления виктимности своей компании и снижать в них ее уровень (либо не допускать его, уровня, повышения, если изначально он приемлем). Предпринимательство, по определению, основано на риске, без риска нет и успеха, не надо ставить перед собой иллюзорных задач снять риск (в том числе и рейдерства) совсем, работать будет невозможно. Риск просто должен быть оценен и поставлен в определенные рамки.

А точки виктимности всех без исключения компаний следующие (у иных компаний в силу их особой специфики могут быть и другие):

1. Организация дела.
2. Корпоративное поведение.
3. Внешние хозяйственные связи.
4. Внехозяйственное поведение компании.

Организация дела. Внимательное отношение к ведению внутренней документации. Соответствие уставных и других документов реалиям. Тщательные подбор и расстановка персонала. Определение объектов коммерческой тайны и работа по рассечению и дозированию информации. Обеспечение юридической безопасности. Понимание, что слепое доверие к главному бухгалтеру – одна из самых распространенных ошибок, могущих быть фатальными.

Корпоративное поведение. Взаимоотношения с компаньонами, прогнозирование их реакции на определенные факты, понимание их интересов. Определение истоков возможных конфликтов, принятие мер к их недопущению или направлению в конструктивное русло. Принятие энергичных, быстрых и жестких мер при регрессивном поведении партнера, либо при его неэффективности.

Внешние хозяйственные связи. Подбор поставщиков и потребителей (последних – если это возможно породу деятельности компании). Определение параметров кредиторской и дебиторской задолженности и их жесткое соблюдение. Анализ претензий и рекламаций. Постоянный мониторинг финансового состояния. Договоры – внимание при составлении и заключении договора, неукоснительное исполнение обязательств и требование того же от контрагента, сведение к минимуму устных договоренностей.

Внехозяйственное поведение компании. Определение информации, раскрываемой на всякого рода конференциях, круглых столах и других встречах предпринимателей. Продуманные рекламные мероприятия, в том числе характер информации на выставках, презентациях, в Интернете и т.п., ее дозирование в зависимости от аудитории. Взвешенный подход к имиджевой рекламе.

Все это не требует приложения каких-то уж особенных усилий. И не надо забывать изложенных выше общих правил профилактики.

2. Черное рейдерство

Хотелось бы вернуться к внедренным в общественное сознание понятиям черного и белого рейдерства. Сразу договоримся, что черное, криминальное, рейдерство не однородно – есть действия, криминальные в узком смысле этого слова, завязанные на физическом насилии. Эти действия лежат за пределами настоящей работы, они не выходят за рамки общеуголовной преступности и никак не соотносятся с предпринимательской деятельностью. Из арсенала черных рейдеров нас интересуют лишь те методы, которые относятся к экономической преступности. И в дальнейшем, когда речь пойдет о черных рейдерах, следует иметь в виду, что специалисты в области применения паяльников и утюгов к ним не относятся.

И еще. Рейдеров на черных и белых следует делить не по причинам, подвигшим их на атаку, а по применяемым методам. Какие бы социально одобряемые экономические причины не лежали в основе замысла, применяющий криминальные приемы является черным рейдером.

Надо отметить, что методология нападения при черном рейдерстве не отличается многообразием приемов, что, естественно, не делает его менее опасным.

Среди наиболее применяемых недобросовестных криминальных способов установления контроля над предприятием следует выделить:

- увод имущества предприятия, прежде всего недвижимого, посредством фальсификации сведений о его директоре;
- использование обеспечительных мер по судебным искам с фальсификацией материалов;
- формирование параллельных органов управления компанией;
- оказание давления на акционеров при проведении скупки акций.

В акционерных обществах применяется еще и создание параллельно действующих реестров акционеров.

Увод имущества предприятия происходит примерно по одной схеме. Нападающая сторона фальсифицирует протокол общего собрания акционеров, из которого следует, что акционерное общество приняло решение о смене генерального директора. Сведения о но-вом директоре направляются в регистрирующий орган для отражения изменений в государственном реестре юридических лиц. (Пусть никого не смущают правила внесения изменений, якобы препятствующие таким махинациям. Они, как обычно, лишь рогатки на пути добросовестных предпринимателей, а недобросовестными обходятся без особого труда). Далее «свежеиспеченный» директор оформляет продажу недвижимого имущества предприятия. Подчас этому предшествует получение дубликата «утерянных» документов, подтверждающих права собственности на объект недвижимости. Затем перепродажа объекта осуществляется несколько раз, чтобы конечный владелец был защищен статусом «добросовестного приобретателя». Руководство и коллектив предприятия подчас узнают о случившемся только тогда, когда новый собственник здания ставит свою охрану и никого туда не пускает.

Помимо прямого увода недвижимого имущества у акционерного общества уже встречались случаи увода акций у его акционеров. Чаще всего здесь используется схема подписания передаточного распоряжения по нотариально оформленной доверенности акционера. Причем впоследствии выясняется, что нотариуса такого в природе не существует, или никаких доверенностей он не оформлял. По сути, это усложненный вариант предыдущего действия, причем применяется только при проведении атаки, вытекающей из внутреннего корпоративного конфликта.

Что касается примеров увода имущества по обычной схеме, то ими полны средства массовой информации, а вот пример мошеннических манипуляций с акциями в целях выведения активов (2003-2004 г.г.).

Одно из бывших предприятий легкой промышленности в областном центре средней полосы в форме открытого акционерного общества.

Реестродержатель располагается в Москве. Около 10% акций распределены среди работников, остальные сосредоточены между четырьмя группами, одна из них, скажем, директорская, контролирует около 30% акций, другая, назовем ее Жертва, представляет собой две компании, совокупно владеющие пакетом в 25% с небольшим, то есть блокирующим пакетом.

Между директорской группой и Жертвой в течение двух лет идет валютящийся конфликт, обе стороны обвиняют друг друга в недостаточной компетенции, обе готовы либо купить друг у друга пакеты, либо продать, но не сходятся в цене.

Предприятие практически умерло, причем навсегда (основная деятельность осуществляется на 7% мощностей); живет за счет арендной платы, присваиваемой в большей части менеджментом (он и составляет директорскую группу). Огромную ценность представляют многочисленные объекты недвижимости – высокое качество постройки, возможность использовать ее под самые разные нужды, железнодорожные подъездные пути, грузовые причалы, к которым легко подходят основные типы судов речного флота.

Директорская группа нашла покупателя – один из крупных московских банков, чьи интересы, естественно, ограничивались недвижимостью. По предварительным условиям сделки директорская группа должна была обеспечить преобладание покупателя в обществе, то есть склонить других крупных акционеров к одновременной продаже их пакетов. В итоге около 65% акций оказались сосредоточены в руках банка, и Жертва (охарактеризованная перед банком в качестве скандального и неуступчивого акционера) была поставлена перед фактом.

Надо отдать должное банку, сначала он пытался договориться. Речь шла либо о выкупе пакета Жертвы, либо о дальнейших согласованных действиях по управлению компанией. Считая предложенные условия неприемлемыми, Жертва выдвинула встречные, которые посчитал неприемлемыми уже банк. И Жертва стала полностью использовать возможности обладателя блокирующего пакета (вплоть до блокирования приведения устава в соответствие с действующим законодательством).

И банк произвел атаку. Указанным выше способом было сфальсифицировано отчуждение акций обеими компаниями Жертвы, было созвано и проведено собрание, принявшее нужные решения. Результатом явился вывод некоторых ценных активов. Событие не стало достоянием широкой общественности, так как в разгаре борьбы обе стороны рассчитали свои протори и убытки даже в случае полной победы и умерили свои аппетиты. И Жертва продала банку свой пакет.

А вот способная вызвать смех история одной компании, подвергшейся ряду рейдерских атак в период с 1999 г. по 2003 г. В этих атаках фальсифицировались как действия компании, так и отчуждение акций, применялось и вымогательство (Санкт-Петербург).

Существует завод, выпускающий особо точное оборудование для производства изделий, нужных во всех отраслях промышленности. И существует корпорация, одно из подразделений которой занимается торговлей этими изделиями. Четверо топ-менеджеров этого подразделения, включая директора и главного бухгалтера, недовольны работой в корпорации, так как ожидают обвинений в растрате и хищении средств.

Продукция завода востребована потребителями, но они не имеют достаточно оборотных средств для обновления парка. Вот если бы они могли расплачиваться изделиями... И директор завода и указанные топ-менеджеры находят друг друга. Создается компания по торговле изделиями. Все сбытовые линии корпорации, естественно, переводятся на эту компанию.

Расклад акций следующий: завод – 35%, директор завода – 20%, бывший директор подразделения корпорации, возглавивший новую компанию, – 15%, остальные – по 10% акций у каждого. Тут же в силу недостаточно оговоренных условий возникает латентный конфликт – часть акционеров интересуется только заводом, они безразличны к финансовым успехам компании, других же интересуют как раз только финансовые успехи компании, а завод для них безразличен. Особая позиция у директора компании: ему безразличны и завод, и компания, его интересует только свой карман, чувство реальности при этом потеряно полностью. При этом реально контролирует компанию он.

В результате проведенной миноритариями интриги директор компании единогласным решением акционеров смещается (акционером он при этом остается). Трое миноритариев получают все реальные рычаги управления компанией, заняв посты директора, коммерческого директора и главного бухгалтера.

Латентный конфликт никуда не исчезает, а наоборот выходит из скрытой фазы – завод все более энергично и беспардонно проталкивает свои интересы.

Подходит к концу первый год деятельности компании, пора вносить вторую половину уставного капитала. Об этом не помнит никто, кроме, разумеется, руководителей компании. Но проблема в том, что по документам первую половину внесли как раз завод и его директор (на самом деле внесли все поровну). И топ-менеджеры проводят операцию:

фальсифицируют несколько строчек на одной из страниц устава, вносят за себя вторую половину уставного капитала, неоплаченные части завода, его директора и бывшего директора компании переводят в собственность общества, а затем и выкупают на себя. И в их распоряжении оказывается уже 65% акций.

Одновременно директор завода, опираясь на контролируемые, как он считает, 55% акций, начинает свою операцию по полному захвату компании с постановкой карманной администрации и фактическим превращением компании в незначительный придаток завода. Он фальсифицирует проведение совета директоров и общего собрания, проводит нужные решения, заключает договор с ЧОПом и является во всей красе в компанию.

Формально в борьбе победила компания. Цена победы: выкуп акций завода и его директора по продиктованной цене и полное отсечение от завода и его возможностей.

История, однако не закончилась. Директор и коммерческий директор посчитали, что компания слишком мала для троих. С помощью разных интриг они склонили главного бухгалтера к увольнению, при этом она осталась владельцем 33% акций, но лишилась какой бы то ни было возможности влиять на хозяйственную деятельность и ее результаты.

А затем случилось так, что директор умер вследствие онкологического заболевания, наследницей стала его дочь (34%). Коммерческий директор воспользовался имевшимися у него чистыми листами с подписями покойного и фальсифицировал договор купли-продажи акций и передаточное распоряжение, переведя на себя таким образом акции наследницы.

Для того, чтобы избавиться от последней компаньонки, бывшего главного бухгалтера, он избрал и вовсе нетривиальный способ. Он занял у нее по-товарищески, без всякой расписки, пять тысяч долларов. А когда через месяц подошел срок возврата, обусловил его передачей ему в дар либо по фиктивному договору купли-продажи принадлежащих ей акций. И перед женщиной встал выбор: или лишится пяти тысяч долларов и останется владелицей ничего ей не дающих акций, либо вернуть деньги и лишится этих акций. Третий путь – борьба – ею не рассматривался. И она выбрала возврат денег.

И в настоящее время компания худо-бедно существует, принося своему единственному акционеру какие-то средства к существованию.

В силу сложности и запутанности ситуации последовательность операций можно отобразить схематически:

Сводная схема операций



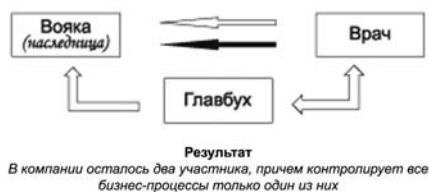
Операции 3 и 4



Операция 5



Операция 6



Операция 7



Конечно же, после выяснения факта хищения собственник осуществляет попытку возврата украденного имущества, подавая гражданские иски и заявления о возбуждении уголовных дел. Иногда такая попытка заканчивается успехом, а иногда и нет. Все зависит от степени и качества проработанности обеих бизнес-операций – схемы захвата и схемы защиты (при правильных подборе и расстановке задействованных сил, разумеется).

Судебные решения, а также обеспечительные меры по надуманным искам приводят к запрету крупным акционерам пользоваться и голосовать принадлежащими им пакетами акций, а конкретным лицам — осуществлять функции директоров или членов совета директоров компании-жертвы. Именно по решению суда у акционерного общества или его регистратора изымаются правоустанавливающие документы.

В конфликтах с использованием судебных решений для нападающей стороны всегда важен фактор неожиданности. И потому предстоящая атака тщательно маскируется. Даже в письменное уведомление о предстоящем слушании нередко вместо официального документа вкладывается какой-нибудь муляж. А уведомление о вручении используется в ходе судебных слушаний как документ, подтверждающий своевременное информирование ответчика.

Надо отметить, что некоторые изменения в корпоративном законодательстве и постановления Верховного и Высшего арбитражного судов оказали положительное влияние на ситуацию. Но и сейчас встречаются случаи возбуждения исполнительного производства по заведомо незаконным решениям, вынесенным, например, с нарушением подсудности или подведомственности.

Создание параллельных советов директоров, параллельных исполнительных органов управления путем некорректного проведения внеочередных общих собраний акционеров (нарушаются требования по рассылке сообщений о предстоящем собрании, фальсифицируются документы рассылки, акционеры не допускаются на собрание, искажаются данные о кворуме, делаются «ошибки» при подсчете результатов голосования и т.д.) также является достаточно распространенным явлением.

Что касается криминального давления на мелких акционеров с целью вынудить их продать свои акции, то об этом известно все и всем. Единственное, что хочется отметить, это то, что такого рода давление на крупных акционеров обычно не оказывается – не срабатывает. И не надо, видимо, объяснять, почему.

Говоря о криминальном давлении, нельзя не коснуться еще одного его вида – давления на ключевых работников (не акционеров или участников)

с целью вынудить их оставить работу и парализовать тем самым деятельность компании.

Алгоритмы защиты

Говорят, что тот, кто экономит на своей армии, кормит в итоге чужую. То же самое с некоторой поправкой можно сказать и про полицию. И многолетняя экономия на полиции сыграла свою роль.

Прежде всего, констатация печального факта – уголовная юстиция в стране работает, к сожалению, не совсем так, как герои сериалов типа «Каменская». Эти строки пишутся в 2006 году, учитывается ситуация предыдущих лет. Сейчас намечается некоторая тенденция к улучшению ситуации, но пока среди следователей и работников милиции умеют работать на приемлемом уровне явное меньшинство. Да еще надо учесть, что как раз умеющие работать следователи пополняют ряды адвокатов по уголовным делам.

А кроме того, следователи и работники милиции делятся на тех, кто хочет работать (пусть и с неким, скажем, стимулированием), и на тех, кто не хочет. В дальнейшем мы будем исходить из того, что решена трудная, но выполнимая задача – опереться на тех, кто хочет работать (помогая им всемерно совершенствоваться в профессии), и учесть при планировании бездействие (а того хуже – действия) тех, кто не хочет.

Алгоритм защиты строится на одновременных (по возможности) действиях по следующим направлениям:

Оценка ситуации. Понимание происходящего, выявление целей рейдера. Анализ и оценка корпоративных отношений, их коррекция (при необходимости).

Атрибуция рейдера. Определение его официального статуса; выявление методов; определение его ресурсов, включая административный; выявление привлеченных рейдером работников правоохранительных, исполнительных и судебных органов.

Выработка плана действий. Расчет «цены победы» (полной, неполной). Определение предмета доказывания: успех во многом зависит от того, удастся ли перевести конфликт в сферу уголовного процесса, это значительно ограничит действия рейдера; для этого нужно доказать криминальную составляющую его действий. При этом нельзя оставлять без внимания и гражданско-правовые вопросы – принадлежность собственности, наличие или отсутствие обязательств и т.п. Определение круга задач, подлежащих разрешению с помощью специалистов.

Обеспечение закрытия доступа к документации (бухгалтерской, корпоративной, иной, относящейся к текущей хозяйственной деятельности).

Постановка задач в области уголовного права и процесса (лучше, если соответствующим специалистом будет бывший следователь): составление соответствующих заявлений в милицию и прокуратуру. При этом надо иметь в виду, необходимо будет доказывать очевидное, что, например, подделка документа не есть самостоятельное, причем незначительное, правонарушение, а составная часть мошенничества. И, соответственно, должны применяться совсем иные уголовно-процессуальные возможности (обыски, выемки, экспертизы, избрание мер пресечения). На этого же специалиста должна быть возложена обязанность немедленного реагирования на все факты действия или бездействия работников оперативных служб, следователя и прокуратуры.

Для справки. В Санкт-Петербурге и Ленинградской области лучше всего, на мой взгляд, обращаться в Оперативно-розыскную часть №7 УБЭП ГУВД. На ее счету, по моим сведениям, хватает удачных операций по защите от черного рейдерства.

Широкое освещение событий, формирование и закрепление свидетельской базы. Контакты с прессой, распространение информации в организациях предпринимательского сообщества, обращения в органы власти и управления. Сразу нужно отметить, что уповать на действия этих органов нельзя, ничем они не помогут, но даже их вялая реакция (хотя бы в виде запроса) осложнит действия атакующего. В иных случаях значительный эффект могут принести обращения в защиту интересов работников в инспекцию по труду и службу занятости, эти обращения могут быть как со стороны администрации подвергшейся атаке компании, так и ее персонала.

Постановка задач в области гражданского права. Анализ ситуации во всех аспектах. Постоянный мониторинг и оценка меняющихся ситуаций. Выдача прогнозов.

Постановка задач в области гражданского и арбитражного процесса. Приостановка всех ненужных действий (в том числе и по мотивам проведения мероприятий по уголовно-правовой линии), ускорение всех нужных. Немедленное реагирование на все действия (особенно сомнительные) суда, например, при наложении обеспечительных мер требовать встречного обеспечения; составление частных жалоб, заявлений в квалификационную коллегия судей.

Постановка задач в области исполнительного производства. Блокирование незаконных действий судебных приставов.

Правильный анализ обстановки с определением всех линий развития ситуации, проработанный и реальный план бизнес-операции по защите от нападения, подбор компетентных специалистов и постановка перед

ними правильных задач, привлечение союзников с трезвой оценкой их потенциала – вот верный ключ к успеху в борьбе с черным рейдером. При наличии двух необходимых компонентов – решительности и расчета только на свои силы.

В заключение раздела хочется привести частный пример использования судебного ресурса (Санкт-Петербург, 2004 г.).

Описывать всю ситуацию не буду, она слишком сложна и многоэпизодна. На интересующий нас момент она выглядит так: контррейдерская операция подходит к успешному концу, выносится судебное решение об изгнании рейдера с незаконно занятого земельного участка со сносом самовольно возведенного строения – магазина-кафе. Естественно, никаких документов на строение нет и быть не может. По просьбе сдающегося рейдера исполнение решением суда получает отсрочку в три месяца. Истца отсрочка устраивает, так как ее условием является освобождение территории и приведение ее в первоначальный вид силами рейдера.

Рейдер сразу после вынесения решения подает заявление об установлении юридического факта – своего права собственности на строение по основаниям столь фантастическим, что и описывать не буду. Заинтересованным лицом в процессе вызвано только ГБР, так что о наличии процесса никто не знает. Заявление рассматривается и удовлетворяется в кратчайшие сроки. И по вступлении его в законную силу ГБР регистрирует право собственности, легализовав самовольную постройку. Сразу по получении свидетельства о собственности строение продается физическому лицу. Уложились менее, чем в три месяца. Пришедшие с исполнительным листом приставы столкнулись с невозможностью исполнить решение: и строение имеет статус, и выселять надо лицо, в отношении которого нет соответствующего решения.

Надо ли говорить, что решение суда об установлении юридического факта безо всякого труда было отменено как незаконное? Но процесс в суде общей юрисдикции против «собственницы» строения занял более года. Слава Богу, ресурсов у защищающейся компании хватило, и рейдерам не удалось завладеть лакомым земельным участком.

3. Белое рейдерство

Что касается белого рейдерства, то количество способов нападения определяется исключительно фантазией нападающего. Настоящая работа не является учебником по захвату предприятий, поэтому мы обратимся лишь к самым распространенным методам.

Среди наиболее применяемых законных способов установления контроля над предприятием следует выделить:

- скупку акций (долей);
- оспаривание прав собственности на акции или оспаривание решений советов директоров и общих собраний;
- манипулирование долгами, своего рода антифакторинг;
- банкротство;
- создание сложной экономической ситуации.

Говоря о рейдерстве, мы не рассматриваем самый этически безупречный способ скупки акций – открытую покупку по согласованию со всеми заинтересованными сторонами: рабочими, менеджментом, акционерами.

Что касается остальных вариантов, то их объединяет одно – желание сохранить факт скупки в тайне как можно дольше. А в остальном методы скупки разнятся в зависимости от вида компании: понятно, что скупка акций открытого акционерного общества, чьи акции оборачиваются на фондовом рынке, отличается от скупки долей в закрытом акционерном обществе, состоящем из четырех акционеров. И совсем иная ситуация с отчуждением долей в обществе с ограниченной ответственностью.

Следует отметить, что если скупка проводится громогласно, а тем более сопровождается шумихой, то это, скорее всего, признак начинающейся операции корпоративного шантажа.

Оспаривание прав собственности на акции или оспаривание решений советов директоров и общих собраний получило широкое распространение. Правовой нигилизм (в лучшем случае – правовая безграмотность) собственников привели к тому, что многие операции с акциями проводились или проводятся с нарушениями закона; так же в деятельности компании попираются и требования корпоративного законодательства.

Крупная компания, образовавшаяся в результате приватизации, сохранила распыленный состав акционерного капитала. В числе активов компании два ценных земельных участка, один почти в центре Москвы. Ощувив начавшуюся скупку акций, компания проводит дополнительную эмиссию, полностью, как это у нас принято, игнорируя интересы мелких акционеров. И на этом успокаивается. Но регистрация итогов выпуска не была проведена.

В итоге эмиссия признана недействительной, ее инициаторы обезоружены, скупка акций успешно продолжена. (Москва, 2003 г.).

А вот тоже московский (2004 г.) пример последствий нарушения корпоративного законодательства.

Созданное опять же в результате приватизации на базе проектного института закрытое акционерное общество. Все акционеры – настоящие

или бывшие работники института либо их наследники. Корпоративная жизнь не то, чтобы не бьет ключом, а просто отсутствует.

На ежегодное собрание уже давно не приглашались все акционеры. Один из таких наследников, успешно занимающийся бизнесом, подал, имея в виду интересы своей собственной компании, в суд, предъявив иск о нарушении прав акционеров.

Решения последнего собрания акционеров были признаны недействительными. В результате все действия управляющего органа компании за последний год также были признаны недействительными, начался процесс расторжения крупных договоров и сделок.

Компания была поставлена на колени и перешла под контроль компании, принадлежащей упомянутому наследнику.

Анти-факторинг и банкротство представляют собой два варианта действий рейдера в зависимости от того, что он хочет получить – бизнес или имущество.

Скупка долгов – весьма распространенный метод.

Банк кредитовал строительную компанию, имеющую значительные активы, при этом длительное время проявлял исключительную лояльность к заемщику. Естественно, банк был в курсе состояния финансовой составляющей деятельности компании. В какой-то момент банк посчитал, что заемщиком нарушены некоторые положения кредитного договора и инициировал его досрочное расторжение. Одновременно банк выкупил 80% долгов предприятия и передал их вместе с обязательствами по возврату кредита дружественному коллекторному бюро. А последнее инициировало процесс банкротства. Как основной кредитор, оно поставило в компанию своего внешнего управляющего... (Санкт-Петербург, 2005 г.).

Практически над любым не очень крупным и известным предприятием можно установить контроль таким образом.

Во многих случаях установление контроля через банкротство – самый простой и удобный путь. Как правило, происходит это с неуспешными предприятиями, у которых обычно полно долгов. Если захватывать их через покупку акций, то рейдер получает в нагрузку и долги. Если же фирму обанкротить, то потом можно выделить для себя лишь нужные активы.

Но установление контроля через банкротство подходит далеко не всем. Если компаниям нужен действующий бизнес, то банкротство представляет собой не тот инструмент. Банкротство выводит предприятие из бизнеса, подобный метод хорош лишь для того, кому нужны только помещения и оборудование.

Что касается создания сложной экономической ситуации, то чаще всего она создается путем втягивания потенциальной жертвы в разные проекты, сулящие, по принципу сыра в мышеловке, немислимые выгоды. При этом, как правило, превалируют устные договоренности. Например, с предприятием-жертвой через подставную компанию заключается очень крупный договор на какие-нибудь поставки с устной договоренностью об отсрочке платежей. Очень быстро устные договоренности оказываются забытыми, кредитор требует немедленных выплат.

Чтобы быть готовым к возможным вызовам, должны на каждый момент времени быть известны ответы, как минимум, на следующие вопросы:

– Поступали ли неожиданные предложения о продаже доли в компании в течение последнего года?

– Случались ли враждебные акты в отношении других компаний в той же отрасли промышленности?

– Как относятся к компании местные, региональные и федеральные политики и исполнительная власть? Возникали ли неожиданные правовые проблемы?

– Является ли компания объектом негативного освещения со стороны СМИ?

– Не намеревается ли кто-либо из акционеров (участников) выставить свои акции (долю) на продажу?

– Сосредоточены ли источники сырья, используемого компанией, или иных необходимых ресурсов в руках недружественной группы?

Для открытых акционерных обществ дополнительно:

– Проводилось ли большое количество мелких операций с акциями компании, которые могли бы указывать на то, что аккумулируется единый крупный пакет акций? Повысилась ли цена на акции компании?

– Кто ведет реестр акционеров компании? Участвовал ли прежде реестродержатель компании во враждебных захватах? Кто (кроме собственников) имеет право голосовать акциями, которые у регистратора числятся за номинальным держателем?

Алгоритмы защиты

Мероприятия по защите строятся на понимании того, что белое рейдерство суть экономическая бизнес-операция, источником ее является столкновение экономических интересов. Поэтому самое главное при оценке ситуации и выборе способа действий – это предельное хладнокровие и постоянный просчет и сравнение возможных убытков при разном развитии событий, в том числе и в длительной перспективе.

Алгоритм защиты строится на одновременных (по возможности) действиях по следующим направлениям:

Оценка ситуации. Понимание происходящего, выявление целей рейдера. Атрибуция рейдера: определение его официального статуса; выявление методов; определение его ресурсов, включая административный. Определение соотношения сил. Ответ на следующие вопросы:

1. Как вести хозяйственную деятельность?
2. Как предохранить банковские счета?
3. Как сохранить физический контроль над компанией и имуществом?
4. Какова должна быть стратегия связей с общественностью?
5. Какова должна быть стратегия взаимоотношений с государственными органами?

Выработка плана действий. Определение самой возможности победы; при ее возможности – расчет «цены победы» (полной, неполной). Определение круга задач, подлежащих разрешению с помощью специалистов.

Обеспечение закрытия доступа к документации (бухгалтерской, корпоративной, иной, относящейся к текущей хозяйственной деятельности).

Работа с акционерами (участниками). Убедить их в том, что владение акциями (долями) более выгодно, чем отчуждение, при твердом желании продать – сделать более выгодное предложение. При возможности использовать преимущественное право.

Работа с кредиторами. Кредитор должен быть убежден, что разрыв отношений с должником, даже при наличии полного погашения задолженности, суть его стратегический проигрыш. Кредитор – чаще всего поставщик или подрядчик. Для него, безусловно, выгоднее иметь в долгосрочной перспективе постоянного потребителя своего продукта, а известные неудобства всегда, при наличии доброй воли, можно компенсировать иными преференциями.

Постановка задач в области гражданского права. Анализ ситуации во всех аспектах. Постоянный мониторинг и оценка меняющихся ситуаций. Выдача прогнозов. Отслеживание и оспаривание безвозмездных сделок с акциями (долями). Выявление возможности предъявления и предъявление встречных претензий и исков.

Постановка задач в области гражданского и арбитражного процесса. Немедленное реагирование на все действия суда, например, при наложении обеспечительных мер требовать встречного обеспечения; составление частных жалоб, заявлений в квалификационную коллегию судей.

Постановка задач в области исполнительного производства. Блокирование незаконных действий судебных приставов, обоснованное приостановление законных.

Хочется обратить особое внимание на такой важный аспект, как установление узких причин, подвигнувших белого рейдера на атаку, и вытекающих отсюда целей.

Производственная компания изготавливает некий уникальный по своим характеристикам прибор для нужд промышленности. В связи с возможностями компании количество приборов ограничено, да и выпуск их нестабилен. И, что называется, на ровном месте компания подвергается атаке. В ходе выяснения целей нападающей стороны установлено, что она развивает выпуск оборудования, одним из комплектующих которого и должен быть этот прибор.

Стороны провели переговоры, в результате которых атака была прекращена, а обе стороны получили то, что хотели: изготовитель прибора – необходимое для увеличения выпуска прибора финансирование и гарантированный сбыт, а другая сторона – необходимые комплектующие в нужном количестве и в запланированные сроки (Санкт-Петербург, 2005 г.).

Подводя итоги по теме защиты от белого рейдерства, хочется напомнить постулат, правило, из которого не бывает исключений:

Победит в такого рода корпоративном конфликте тот, чьи намерения и действия больше соответствуют не только законам, но и потребностям рынка.

Б. ШАНТАЖ И ВЫМОГАТЕЛЬСТВО

Предварительно мы коснулись такого явления, как гринмейл. Понятие шантажа как разновидности рейдерства шире, чем понятие гринмейла. Гринмейл подразумевает шантаж как бы изнутри компании, а вымогательство при осуществлении рейдерской операции может происходить и со стороны третьих лиц.

Как уже говорилось, рейдерство существует в двух ипостасях – установление контроля над компанией и корпоративный шантаж. И основное различие между ними в том, что корпоративный шантажист не посягает на бизнес, он хочет получить свою мзду. Более того, он рассчитывает уровень своих притязаний так, чтобы жертва имела возможность после удовлетворения требований продолжать бизнес, хоть и с потерями.

Следует заметить, что гринмейл и действия по установлению контроля над предприятием часто оказываются тесно связанными между собой. Одно может вытекать из другого. Иногда первым этапом действий по

установлению контроля является именно агрессивный гринмейл, который ведется с целью прощупать позиции менеджмента и основных акционеров предприятия. А иногда неудавшаяся попытка установления контроля перерастает в корпоративный шантаж, так как, например, накопленных ресурсов для этого как раз достаточно. Поэтому на практике порой бывает сложно разобраться, что происходит на самом деле: предприятие стало объектом нападок шантажиста или на него началась атака с целью установления контроля.

1. Гринмейл

Начнем с мелкого, непрофессионального, гринмейлера – рядового акционера (участника), возжелавшего вдруг «заработать» за счет родной компании.

Обычный арсенал мелкого гринмейлера включает постоянные требования о проведении внеочередных общих собраний акционеров, жалобы в различные органы с целью инициировать проверки в отношении общества, его должностных лиц, судебное обжалование решений и действий органов управления общества. Гринмейлер без особых на то оснований использует свои права по отношению к компании, аккуратно коллекционирует допущенные нарушения и использует в своей деятельности любой промах предприятия.

Совершенно особым методом воздействия на менеджмент компании является предъявление исков к членам совета директоров (наблюдательного совета) и лицам, осуществляющим полномочия исполнительных органов в порядке ст. 71 Федерального закона «Об акционерных обществах» или ст. 44 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью». Для того чтобы использовать столь мощный инструмент, достаточно иметь всего 1% акций или быть участником общества. Такой иск, поданный с использованием «правильной» подсудности, может быть обеспечен, например, арестом пакета акций (долей), принадлежащего генеральному директору и членам совета директоров, запретом совершать определенные сделки и т.п.

Формально гринмейлера упрекнуть не в чем – иски предъявлены в защиту интересов самого предприятия. Лицо, подавшее иск, лишь демонстрирует свою принципиальность как акционер (участник).

Надо отметить, что оснований для такого иска практически никогда выдумывать не надо. Безудержное стремление к «оптимизации» финансовых потоков, неистребимая любовь к наличным, ущербность способа ведения бизнеса и создают эти основания.

Гораздо более изощренно действует гринмейлер профессиональный. Свои действия он планирует как бизнес-операции, применяет глубокий анализ деятельности компании. Его подходы отличаются нестандартностью мышления, тщательной проработкой всей схемы действий.

В одном из областных центров Северо-Запада существует фабрика, скажем, Альфа. В числе ее акционеров есть фирма Бета (чуть менее 3% акций), фирма Дельта (0,7% акций) и фирма Сигма (0,1% акций). Три последних компании имеют одного и того же участника.

Альфа намеревается взять кредит, в связи с требованиями закона для взятия этого кредита требуется решение общего собрания. В Альфе кипит работа: идут переговоры с банком, оттачиваются вопросы распоряжения кредитом, а в это время Бета, Дельта и Сигма всячески мешают работе по кредиту: пишут письма генеральному директору, в наблюдательный совет, создают, короче, склочную атмосферу. При этом даже в совокупности голосов на решение о взятии кредита они повлиять не могут.

Все, наконец, готово, надо созывать собрание. При этом оказывается, что в реестре акционеров Бета и Дельта теперь отсутствуют, так как их акции по передаточным распоряжениям принадлежат теперь некоей фирме Омега. Назначается согласованная с банком и вписанная в бизнес-процесс дата собрания. Рассылаются извещения, в том числе, естественно, и Сигме.

После получения извещения Сигмой Бета и Дельта запрашивают Альфу о причинах неполучения извещений ими. Узнав причину, обращаются к регистродержателю. И здесь выясняется (к их, разумеется, изумлению), что они произвели отчуждение акций! Тут же устанавливается, что печати и подписи на передаточных распоряжениях поддельные, а покупателя, фирмы Омега, и в природе не существует.

Несчастные обездоленные Бета и Дельта обращаются в суд с иском о признании сделок купли-продажи акций недействительными, недвусмысленно обвиняют Альфу в организации хищения акций, напоминают о своей непримиримой позиции по отношению к взятию кредита. В качестве третьих лиц привлекают Альфу и регистродержателя. А в качестве обеспечения иска просят... Как вы думаете, чего? Правильно, запрета проводить назначенное собрание. (2004 г.).

Можно привести еще один пример не менее изощренного гринмейла (2005 г.). История опять же связана с получением кредита.

Группа акционеров (в общей сложности около 8% акций) производственной компании утратила интерес к участию в компании. Компания средняя по величине и оборотам, особого интереса у третьих лиц ее акции не

вызывают, на фондовом рынке, естественно, не присутствуют. Попытка склонить других акционеров или саму компанию к выкупу акций успехом не увенчалась.

Компания действовала на арендованных площадях. По мере развития на этих площадях становилось тесно, искать другого арендодателя слишком сложно из-за специфики деятельности компании. Было принято решение искать помещение в собственность, воспользовавшись банковским кредитом.

В течение двух лет не удавалось свести воедино три составляющих части требования: характеристику помещения, цену и условия банковского кредита. И, наконец, находится подходящий объект – одна из крупных корпораций после процесса над Ходорковским избавляется от непрофильных активов. Цена подходящая, так что и с кредитом можно разобраться, площади позволят компании развиваться и дальше. Есть один нюанс – объект расположен в Ленинградской области, хотя и недалеко от Петербурга. Тем не менее, персонал необходимо доставлять на работу и с работы. Снова расчеты, корректировка планов и другие, понятные любому предпринимателю, хлопоты. Следует желанный итог: обе стороны и банк готовы в принципе к совершению сделки. И вот идет в завершение последний виток сложнейших переговоров и согласований, доводятся до блеска формулировки обеспечивающих сделку договоров, совершаются все необходимые формальности (решения советов директоров, общих собраний). И подписывается весь блок договоров. При этом обеспечением кредита является приобретаемая недвижимость.

Параллельно подписываются договоры с транспортной организацией на перевозку персонала, на поставку разного рода оборудования, на проведение ремонтных работ и т.п.

Все это время часть указанной группы активно, причем с позитивных позиций, участвует во всех мероприятиях, вырабатывает условия купли-продажи и получения кредита, другая их просто игнорирует, в том числе не принимает участия и в собраниях.

Хочется подчеркнуть, что в сделке заинтересованы обе стороны – объект специфичен, что и обусловило его сравнительно невысокую цену, продавцу было так же трудно найти покупателя, как покупателю продавца.

И необходимо отметить еще одно привходящее обстоятельство. У компании-покупателя заканчивался через несколько месяцев срок договора аренды, а ее руководство в преддверии владения собственными площадями недальновидно поссорилось с арендодателем.

И вот через два дня после подписания договоров о покупке недвижимости и кредитного обе стороны в самом начале рабочего дня получают копии

искового заявления от некоторых акционеров указанной группы, в котором ставится вопрос о признании сделки недействительной в силу скрытой некоторыми персонами заинтересованности. Сразу скажу, что обвинение дутое, но фактическая сторона подобрана так, что доказать несостоятельность требований можно было бы только после тщательного и длительного судебного разбирательства. Одновременно с передачей копий стороны предупреждаются, что кредитующий банк получит копию заявления на следующий день утром, если не будут учтены интересы обиженных (интересно только, кем и чем) акционеров.

И счет пошел на часы...

Несмотря на то, что отечественный гринмейл в ходу уже более десяти лет, эта деятельность до сих пор весьма популярна. Причина в том, что, вложив некоторую сумму в покупку акций (долей) и последующие агрессивные действия, за короткий срок свои вложения можно увеличить в несколько раз.

2. Внешний корпоративный шантаж

Сразу договоримся, что, извините за выражение, шантажно-вымогательские по своей сути требования взятки и прочих поборов со стороны всякого рода контролирующих органов к корпоративному шантажу отношения не имеют.

Корпоративный шантаж представляет собой псевдобизнес и строится по законам бизнеса. Профессиональные корпоративные шантажисты не особо скрывают сферу своих интересов, зачастую они называют себя своеобразными «санитарами леса», декларируя, что способствуют очищению бизнеса от негативных проявлений. Это, разумеется, ложь, шантажист борется исключительно за собственный материальный интерес. Но крупная правда в этой лжи есть – если нет упомянутых «негативных проявлений», нет и места, где может начать операцию корпоративный шантажист. Редкие исключения, с учетом их результатов, только подтверждают правило.

Хочется привести пример молниеносной операции корпоративного шантажа (Санкт-Петербург, 2005 г.) Повторюсь, что действия профессионального корпоративного шантажиста суть досконально проработанные бизнес-операции.

Предприятие выпускает продукцию, единственный способ сбыта которой – победа (причем за взятки) на тендерах.

Но, взятки взятками, а существуют определенные формальности, например, представление данных об отсутствии исков. Компания-шантажист через зависимую структуру оказывает потенциальной

жертве незначительную услугу и уклоняется от получения задолженности. И обращается в суд. Жертва, получив копию искового заявления, моментально гасит задолженность.

Но! Начало лета, рассмотрение дела назначено на конец августа. Погашение долга никак не влияет на содержание справки из суда о наличии иска. А если исковое заявление отозвать, как раз повлияет. Комментарии нужны?

Внимание корпоративного шантажиста практически всегда привлекают непродуманные действия компании-жертвы, это правило почти не знает исключений.

В последние годы появилось огромное количество книг и специалистов по ведению и развитию бизнеса, львиная доля их рекомендаций относится к рекламным мероприятиям. При этом в предпринимательское сознание внедряется, в числе прочих, мысль о важности так называемой имиджевой рекламы, то есть рекламы не производимого товара, а самой компании. Не буду отрицать значение имиджевой рекламы в принципе, но давай-те зададимся вопросом, что даст имиджевая реклама компании, чья продукция нужна только достаточно ограниченному кругу предприятий?

А вот одну компанию, изготавливающую определенное электрооборудование для промышленности, рекламисты убедили в необходимости агрессивной имиджевой рекламы как важнейшего компонента развития. Был составлен и внедрен план рекламной компании (Санкт-Петербург, 2005 г.)

На отраслевой выставке центральный стенд экспозиции был посвящен свершениям компании. Был показан сравнительный рост оборота за несколько лет, рассказано о приобретении промплощадки, об успешном завершении переговоров по приобретению итальянской фирмы, поставляющей комплектующие.

Надо заметить, что все в этой рекламе действительности, мягко говоря, не соответствовало – обороты показаны были липовые, вместо фотографии урниннаместепромплощадкибылапредставленакомпьютерная реконструкция, изображающая современное производственное здание, а итальянцы были бы поражены, узнав о том, что их фирма мало того, что выставлена на продажу, но почти что уже и продана.

Но свою роль реклама сыграла, рейдеров привлекла. Давно замечено, что «надувание щек» компанией обратно пропорционально довольству персонала своим материальным положением – ведь прежде всего имиджевая реклама должна убедить собственный персонал, иначе она не сработает вообще. В итоге персонал убеждается в успешном развитии компании, а на своем кармане этого не ощущает. Поэтому с источниками ценнейшей коммерческой информации у рейдеров проблем не было.

Сама операция была проведена одновременно по двум направлениям. Во-первых, через зависимую фирму был установлен коммерческий контакт с компанией-жертвой. Целью контакта было закрепление в разных документах ложных положений имиджевой рекламы. Нужно это было для создания трудно разрешимых коллизий с налоговыми и анти-монопольными органами.

Во-вторых, был проведен интенсивный поиск слабо звена для захождения на жертву. Как чаще всего и бывает, нашелся не получающий никаких реальных выгод от состояния в компании (она организована как общество с ограниченной ответственностью) участник.

Приходит в итоге к этому участнику некий добряк и говорит, что его доля стоит реально около ста тысяч долларов. А живет участник в коммуналке-развалюхе. И никогда своих денег не увидит. Давайте мне доверенность, говорит добряк, я ваши акции продам директору от вашего имени так, что вы получите сто пятьдесят тысяч, а я – все, что сверху.

Продолжать надо?

Конечно, темой настоящей работы не является исследование связанных с рекламой вопросов, но очень хочется подчеркнуть: реклама – дело не рекламиста, а предпринимателя; функция рекламиста сводится к грамотному воплощению идей заказчика.

3. Вопросы защиты

За последние три века человеческой истории выработано твердое правило – шантажисту уступать нельзя. И это правильно. Предприниматель, однако, живет в мире, который построен на соотношении прибылей и убытков. Поэтому, не отходя от указанного правила, следует в конкретной ситуации ответить себе на два вопроса:

- Что я потеряю, если откажусь выполнить требования шантажиста?
- Избавлюсь ли я от давления шантажиста навсегда, выполнив это его требование? Не придут ли по проторенной дорожке другие?

Естественно, к каждому случае ответы на эти вопросы разные, но есть и некоторые общие закономерности.

Мелкий гринмейлер

Он подобен слепню – абсолютная мелочь, а укусы болезненны, правда, и проходят быстро. Потери, являющиеся следствием его действий, носят, в основном, временный и организационный характер. Борьба с ним можно, если перенять его методы: мгновенно и жестко реагировать на все

его промахи, требовать адекватного возмещения убытков, в том числе и расходов на юридическую помощь, административных и т.п. При этом, к сожалению, временные и организационные потери возрастут вдвое-втрое. А так как, скорее всего, зудеть слепень не перестанет, борьба примет позиционный характер.

Принять требования мелкого гринмейлера о выкупе его акций (долей) можно при обязательном и одновременном наличии двух условий: он выставляет адекватную цену, и с его уходом не остается ядовитых семян вроде его конфиденентов. И это не будет уступкой шантажисту – компания обретает спокойствие, удаляется источник возможных более серьезных осложнений, кроме того, консолидируется пакет.

Если хоть одно из условий отсутствует, либо ситуация вызывает сомнение, принимать условия нельзя. Надо вести борьбу на измор, чего бы она не стоила. Компания не может в итоге не победить, хотя бы в силу несопоставимости ресурсов.

Профессиональный гринмейлер

Это серьезный противник хотя бы в силу того, что он потратился на приобретение акций (долей), то есть начал действовать осознанно, в отличие от спонтанных в основном действий мелкого гринмейлера. Как уже говорилось, он проводит бизнес-операцию, нацеленную на конкретный результат.

Отвечая на второй из обозначенных выше вопросов, можно однозначно сказать, что, уступив такому гринмейлеру, мы не только не избавимся от его дальнейших поползновений, но и поспособствуем их новым проявлениям. Понятно, что отвечать на первый вопрос и смысла нет.

Бороться с профессиональным гринмейлером следует с учетом следующего:

- Он, как правило, юридическое лицо, поэтому имеет, как и любое юридическое лицо, свои точки уязвимости;
- В отношении общих ресурсов он на порядок беднее объекта атаки, просто его ресурсы сосредоточены там, где он имеет тактическое преобладание;
- Он затратил определенные денежные средства. Это, с одной стороны, заставляет его стараться их возместить, причем с изрядным довеском, а с другой – заставляет, как и любого предпринимателя, бояться увеличить убытки.

После приватизации бывший гигант легкой промышленности превратился в открытое акционерное общество. Благодаря умелому

руководству предприятие своевременно было реорганизовано в группу предприятий разного назначения, контрольный пакет в каждом остался за материнской компанией. В самой компании около 10% акций распылены между мелкими акционерами.

В собственности предприятия весьма значительные активы, в том числе и недвижимость, оно активно как в основной деятельности, так и в управлении «дочками» и недвижимостью. Ну и все мы знаем, что не ошибается только тот, кто ничего не делает. И у компании были как огрехи, так и умышленные, учено говоря, деликты.

Рейдер за бесценок скупил около 1,5% процентов акций, выявил слабые места в совершенных сделках (в основном с недвижимостью) и начал атаку. Цену своего пакета он определил в триста тысяч долларов.

Компания заняла твердую позицию. На каждый ход нападающего следовал жесткий мгновенный ответ. Попытки гринмейлера выйти на переговоры с предложениями, отличными от продажи пакета по реальной цене, отвергались с порога. Твердость позиции и, главное, компетентность при планировании и проведении действий принесли результат: через полгода борьбы рейдер продал свой пакет за пять, повторяю, пять тысяч долларов. И есть основания считать, что рад был дешево отделаться.

Вывод один: уступать профессиональному гринмейлеру нельзя. Выше приводились два примера профессионального гринмейла. Напомню, речь шла в одном случае о получении крупного кредита, во втором – о совершении сложной сделки по приобретению недвижимости. В обоих случаях требования гринмейлеров были удовлетворены. И если в первом случае было хотя бы найдено компромиссное решение, позволившее выделить из компании некоторые активы и ампутировать источник беспокойства, то во втором все остались на своих местах. Руководство компании принимало решения в обстановке жесточайшего цейтнота, под угрозой было поставлено само существование компании... И сейчас в компании сосуществуют нерешительное и недостаточно компетентное руководство, продолжающее, видимо, принимать непроработанные решения, и гринмейлеры, прошедшие удачную операцию и познавшие вкус победы. Что станет с компанией дальше? Об этом можно только гадать.

Внешний корпоративный шантаж

Если компания подверглась атаке внешнего корпоративного шантажиста, это означает, что компания вызвала интерес, что она разведана, что ее уязвимые места обнаружены и досконально изучены, и что составлено представление о ее определенной доступности. А коли так, то не стоят

ничего любые обещания шантажиста оставить компанию в покое в случае удовлетворения его требований. Уступить корпоративному шантажисту на время и в малом означает потерять в скором времени много и навсегда, превратиться, на жаргоне корпоративных шантажистов, в «кабанчика».

Я не буду говорить об алгоритмах борьбы, в данном случае они полностью совпадают с тем, что говорилось в разделе о черных рейдерах. И только одно, что хочется к этому добавить: противник должен убедиться в том, что борьба с ним ведется тотальная; он может добиться того, что компания потеряет какие-то активы, долю на рынке, уменьшится в размерах, но он не получит от этого ничего и ни при каких обстоятельствах. Это единственное, что способно повернуть его интересы в сторону. Его ресурсы не бесконечны, и он не будет из голой амбиции тратить их на не приносящую прибыли борьбу. Особенно с учетом того, что он уже потратился на разработку атаки.

В заключение хочется сказать несколько слов еще об одной фигуре, упоминание о которой встречается во всякого рода рекомендациях. Речь идет о так называемом «белом рыцаре». Если в двух словах, то это некий внешний фактор, какие-то дружественные силы, вносящие необходимый ресурс (не материальный, конечно) в борьбу с корпоративным шантажистом, в результате последний с позором отступает. На самом деле это проекция обычной «разводки» образца начала девяностых на современные экономические отношения. Механизм крайне прост – нападающая сторона рассчитывает сумму, которую реально может получить. И заявляет цифру раз эдак в пять большую. Начинается борьба, приносящая компании, естественно, кучу осложнений. И тут появляется некто в белом и спасает компанию за как раз рассчитанную сумму. А поскольку она в пять раз меньше затребованной, все довольны. Необходимо заметить, что «белого рыцаря» вводят чаще всего тогда, когда для эффективного нападения не хватает ресурсов, причем не обязательно материальных, чаще информационных, кадровых и т.п. То есть само нападение во многом является блефом.

Заключение

Само по себе слово «конфликт» не несет в себе какого-то негативного оттенка, это в полной мере относится и к понятию корпоративного конфликта. Пока в мире существует экономика, существуют и столкновения интересов ее участников – крупных и мелких акционеров, акционеров и менеджеров, хозяйственного общества и инвесторов, изготовителей и потребителей.... Поскольку интересы этих участников объективно различны, корпоративные конфликты неизбежны. Понимание и заблаговременный учет разнонаправленности интересов суть одна из составляющих предпринимательского успеха.

Не надо бояться рейдеров, рейдерство усилиями СМИ мифологизируется, в общественное сознание внедряется образ врага, с которым невозможно бороться без помощи разных доброхотов – от всякого рода «специалистов» до работников правоохранительных органов. Во многом рейдерство - это заживший самостоятельной жизнью продукт мифологического сознания. Исходить следует из простой предпосылки – есть субъект, имеющий и поддерживающий свой экономический интерес. И есть иные субъекты, имеющие свои интересы, конфликтующие с первым. И все стороны защищают и продвигают именно свои интересы. Если применяемые при этом методы не выходят за рамки легальности, следует бороться экономическими методами, не тратя времени на обращение в правоохранительные органы. Если же пошли в ход криминальные методы, следует требовать защиты от органов криминальной юстиции; действовать при этом следует быстро, настойчиво, будучи готовыми защищаться и от незаконных действий самих правоохранительных органов.

Но не надо и легкомысленно относиться к вызовам, которые постоянно преподносит предпринимателю его нелегкая деятельность. Их надо трезво оценивать и давать на них адекватные, а то и асимметричные ответы.

Основным фактором, способным обеспечить эффективную защиту от агрессивных действий при корпоративных конфликтах, является эффективное и компетентное управление компанией со стороны всех ее органов.

Горячая линия первой помощи при рейдерской атаке:

Ленинградская торгово-промышленная палата
Тел. (812) 571-12-22, e-mail:lotpp@lotpp.ru

Правовое бизнес-бюро «Граф Маевский»
Тел. (812) 973-74-28, e-mail: antireider@gm-legal.com

Ленинградская торгово-промышленная палата

Услуги, оказываемые Палатой:

- Услуги, оказываемые в счет вступительных и членских взносов (без дополнительной оплаты).
 - Проведение экспертиз: контрактных (по выполнению условий контракта/договора), в том числе для составления рекламационных актов, таможенных, страховых (для страховых компаний), потребительских, а также экспертиз по определениям судебных органов (по защите прав на объекты интеллектуальной собственности) и др.
 - Удостоверение сертификатов происхождения товаров и других документов, связанных с осуществлением внешнеэкономической деятельности.
 - Проверка (оценка) качества товаров для сертификации в системах добровольной сертификации.
 - Оценка бизнеса.
 - Составление инвестиционных проектов, бизнес-планов, технико-экономических обоснований, оптимизация бизнес-процессов.
 - Проведение маркетинговых исследований, предоставление базовой информации для маркетинговых исследований на основании имеющейся базы данных по отраслям.
 - Оценка нематериальных активов: интеллектуальной собственности, товарных знаков, брендов, патентов и др.
 - Юридическое консультирование.
 - Рекламно-информационные услуги.
 - Издательско-полиграфические услуги.
 - Организация и проведение семинаров, тренингов, презентаций.
 - Проведение мероприятий по установлению и развитию деловых связей между российскими и иностранными партнерами (организация участия в международных мероприятиях, проводимых в России и за рубежом в экономической сфере; организация деловых миссий за рубеж; организация двусторонних контактов).
- При Ленинградской торгово-промышленной палате действуют:**
- Ассоциация экспортеров и импортеров.
 - Полномочный международный экономический суд в качестве третейского суда.



191186, Санкт-Петербург, Невский пр., д. 1
тел./факс +7 (812) 571-12-22, 312-31-00
E-mail: lotpp@lotpp.ru www.lotpp.ru





Житомирский В.С.
В БЛОКНОТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ
РЕЙДЕРСТВО: ЯВЛЕНИЕ, ПРИЧИНЫ, ПРОФИЛАКТИКА,
ЗАЩИТА



Оригинал-макет: Департамент информации и рекламы
Ленинградской торгово-промышленной палаты
Подписано в печать 27.09.2006 Тираж 5.000 экз.

