

СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Российский опыт

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания

Онлайн-консультации

Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА

Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.



Москва

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>

2006

Ручная уникализация дипломных и курсовых работ

Сайт-визитка - лучшее начало бизнеса в Интернете

Научитесь создавать эффективные сайты

Молотников, Александр Евгеньевич.

М75

Слияния и поглощения. Российский опыт / Александр Молотников. — М. : Вершина, 2006. — 344 с. — ISBN 5-9626-0019-3.
Агентство СІР РГБ

В последние годы тема слияний и поглощений (M&A) стала одной из самых популярных не только в российском деловом сообществе и во властных структурах, но и среди людей, далеких от передела собственности. Автор данной книги задался целью развеять наиболее распространенные и нелепые мифы, прочно укоренившиеся в массовом сознании. Читатели узнают о национальных особенностях процесса получения контроля над компаниями и стандартных ошибках участников сделок M&A, наиболее часто применяемых схемах обороны предприятий и перспективах развития рынка слияний и поглощений в России.

Книга рассчитана на собственников и топ-менеджеров отечественных компаний, иностранных предпринимателей, ведущих бизнес в России, специалистов в сфере корпоративного права, представителей органов государственной власти и местного самоуправления, правоохранительных органов и всех интересующихся актуальными проблемами российской экономики и права.

УДК 334.758(470+571)
ББК 65.9(2Рос)-4

[Вернуться в библиотеку учебников](#)

Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:
- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

Часть 1. Слияния и поглощения: общие положения	7
Глава 1. Рождение легенды	8
История возникновения термина «слияния и поглощения» (M&A)	8
Законодательная база	11
Перераспределение собственности — в ожидании мифа	16
Глава 2. Участники и объекты сделок слияний и поглощений	18
Инициаторы получения контроля над компанией	18
Финансово-промышленные группы и интегрированные структуры	19
Инвестиционные компании	20
Владельцы компаний малого и среднего бизнеса	20
Совладельцы бизнеса	21
Менеджмент компании	21
Собственники бизнеса, являющегося объектом сделки M&A (компании-цели)	22
Финансово-промышленные группы и интегрированные структуры	22
Инвестиционные компании	22
Владельцы компаний малого и среднего бизнеса	23
Совладельцы бизнеса	23
Лица, осуществляющие сопровождение сделок M&A (консультанты и рейдеры)	23
Органы государственной власти и местного самоуправления	25
Оказание неформальной поддержки участникам заключаемых сделок	27
Размер бизнеса объекта поглощения и его положение в отрасли	27
Финансовая ситуация в компании	29
Стадии процесса поглощения	31
Правоохранительные органы	37
Лица, осуществляющие силовую поддержку	39
Преступные сообщества	40
Частные охранные структуры (ЧОПы)	41
Агрессивно настроенные лица	42

Топ-менеджеры компании и члены трудового коллектива	42
Иные участники сделок	43
Объекты слияний и поглощений	44
Наиболее привлекательные отрасли отечественной экономики и перспективы развития сделок слияния и поглощения	44
Классификация компаний, являющихся целью сделок M&A	45
Глава 3. Дружественные сделки M&A	47
Причины совершения	47
Способы заключения дружественных сделок слияний и поглощений	58
Проведение реорганизации	58
Покупка активов	60
Приобретение акций (долей)	61
Этапы процесса получения контроля над компанией	70
Глава 4. Недружественные поглощения и корпоративные захваты	73
Понятие, причины появления и перспективы	73
Перехват корпоративного управления – распространенные мифы	83
Компани-рейдеры – специфика ведения бизнеса	88
Часть 2. Отдельные особенности сделок слияния и поглощения	91
Глава 5. Незаконное получение контроля над акциями и долями хозяйственных обществ	92
Способы установления контроля над акциями	92
Система регистрации юридических лиц и перехват управления в ООО	108
Объекты регистрации	111
Государственный реестр	111
Порядок государственной регистрации	115
Способы защиты акций и долей в уставном капитале хозяйственных обществ	123
Глава 6. Некоторые аспекты корпоративного управления поглощенным предприятием	126
Способ совершения сделки M&A и первоначальный этап управления компанией	126
Выработка стратегии корпоративного управления	129
Миноритарные акционеры общества	129
Миноритарии – физические лица (бывшие или нынешние сотрудники предприятия)	130
Миноритарии-инвесторы (физические и юридические лица)	133
Российская Федерация, субъекты Федерации и муниципальные образования, выступающие в качестве миноритарных акционеров	135
Топ-менеджеры компании	136
Трудовой коллектив предприятия	137

Глава 7. Роль органов управления предприятием в совершении сделок слияний и поглощений.....	140
Общее собрание акционеров.....	140
Конфликт между собственниками бизнеса.....	141
Конфликт между владельцами компании и сторонними лицами.....	142
Конфликт между крупными и мелкими акционерами.....	143
Совет директоров и исполнительные органы.....	153
Противоречия между основными акционерами и членами управленческих органов.....	156
Глава 8. Судебные органы и сделки M&A.....	166
История участия судов в корпоративных конфликтах — к вопросу об обеспечительных мерах.....	166
Ведение арбитражных процессов в ходе установления контроля над компанией.....	179
Факторы, оказывающие влияние на арбитражный процесс.....	180
Получение преференций со стороны арбитражного суда.....	184
Выбор представителей по делу.....	185
Сбор доказательственной базы по делу.....	186
Освещение процесса в средствах массовой информации.....	188
Технологии преодоления воли судебного органа.....	190
Детальный анализ судебного акта в целях выявления т. п. узких мест.....	191
Использование особого статуса профессиональных участников рынка ценных бумаг.....	195
Недопущение проведения общего собрания акционеров.....	197
Глава 9. Психологические аспекты процесса слияния и поглощения.....	200
Роль общественного мнения в ходе установления контроля над компанией.....	200
Средства массовой информации.....	203
Слухи.....	209
Массовые мероприятия.....	211
Межличностные аспекты сделки M&A.....	214
Глава 10. Использование дочерних обществ и обособленных подразделений компаний в сделках слияния и поглощения.....	226
Дочерние и зависимые общества.....	226
Филиалы и представительства, а также иные обособленные подразделения компаний.....	236
Глава 11. Получение контроля над компанией — особенности последующего развития событий.....	238
Сохранение контроля над компанией после завершения перехвата управления.....	238

Повторное совершение дружественной сделки слияния и поглощения.....	248
Подготовка первоначальной продажи компании.....	256
Мониторинг финансовых и производственных показателей отчужденной компании.....	258
Вторичное приобретение имущественных активов.....	259
Глава 12. Злоупотребление правом в акционерных отношениях.....	260
Историко-теоретические аспекты проблемы злоупотребления правом	260
Корпоративные конфликты и злоупотребление правом.....	264
Глава 13. Роль реестродержателя в совершении сделок слияний и поглощений.....	275
Понятие и классификация компаний-регистраторов.....	275
Особенности функционирования регистраторов и их участие в сделках слияния и поглощения.....	278
Глава 14. Значение локального нормотворчества в совершении сделок слияния и поглощения.....	288
История эволюции локальных нормативных актов в России.....	288
Учредительные и внутренние документы — современное состояние.....	291
Дружественная сделка M&A.....	291
Недружественное поглощение.....	295
Часть 3. Корпоративная проза — рассказы из серии «Записки консультанта».....	303
Директорские будни.....	304
Скупка.....	314
Ваша честь.....	327
Заключение.....	340
Об авторе.....	341

Часть 1

СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ: ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

РОЖДЕНИЕ ЛЕГЕНДЫ

[Вернуться в каталог учебников](#)

Дополнительные материалы:

- для рефератов;
- преподавателям для повышения квалификации.

История возникновения термина «слияния и поглощения» (M&A)

Слияния и поглощения. Еще каких-то несколько лет назад эти слова ничего не говорили среднестатистическому россиянину. Даже не каждый профессиональный юрист мог пояснить, что означает этой термин. Что-то могли сказать выпускники МГИМО, а также некоторые граждане, в молодости исправно посещавшие занятия по научному коммунизму, где слияния и поглощения рассматривались как способ концентрации мирового капитала. Продвинутые гуманитарии, возможно, вспомнили бы о слияниях и поглощениях в контексте вариантов этнических контактов, описанных Л. Н. Гумилевым¹.

Однако подобная неосведомленность совсем не говорит о том, что раньше в нашей стране не протекали процессы, которые сейчас обозначаются столь звучным словосочетанием. Разве никто не скупал акции у заводских проходных, разве крепкие молодые люди не врывались на территории градообразующих предприятий, разве судьи не выносили заказные решения? Все это было, но термин «слияния и поглощения» не использовался.

Если проследить историю возникновения и развития российского капитализма, можно заметить, что каждому его этапу соответствует определенное слово-символ, приобретающее поистине сакральное значение для множества социальных групп, которые своими действиями делают его частью материального мира. Первым таким языковым явлением стала приватизация — загадочное слово, которое не только сделало недосыгаемо богатыми небольшую группу предпринимателей, но и на долгие годы вперед определило вектор движения отечественной истории. Именно поэтому при существующем политическом режиме

¹ Подробнее см.: *Гумилев Л. Н. Этногенез и биосфера Земли.* — М.: АСТ, 2005. — С. 84–86.

никогда не произойдет пересмотра итогов приватизации. Слишком уж глубоко укоренился этот термин в массовом сознании, слишком крепко переплетены судьбы практически всех представителей современной элиты с этим знаковым словом.

На смену приватизации пришел совсем иной термин, захвативший умы лучших представителей отечества, — банкротство. Получив в собственность многомиллионные предприятия, новоявленные хозяева очень скоро пришли к выводу, что для успешного развития бизнеса необходимо избавиться от обременительного наследия прошлого — непрофильных активов и долгов. Выход был найден очень быстро — банкротство компании. Любое мало-мальски значительное предприятие прошло через эту процедуру. Некоторое время спустя, когда изменилась законодательная база и в 1998 году была принята новая редакция Закона о банкротстве, трансформировалось и значение этого термина. Дело в том, что институт несостоятельности как нельзя лучше подходил для перераспределения собственности, и, иницируя процедуру банкротства, можно было получить контроль над прибыльным бизнесом, ничего не давая взамен его прежним владельцам.

Принятие новой редакции этого нормативного акта, как всегда, объяснялось благими намерениями — решить насущную проблему российской экономики образца 90-х годов — кризис неплатежей. Предполагалось, что с помощью механизма банкротства кредиторы смогут вернуть свои деньги, взыскав их с недобросовестных должников. В то же время экономика будет избавлена от депрессивных компаний, имущество которых перейдет к более эффективным собственникам.

Однако на практике все вышло совсем по-другому. Принятый закон не только не решил проблемы надлежащего исполнения денежных обязательств, но и не смог обеспечить перехода активов предприятий к более рачительным хозяевам — как правило, новый собственник оказывался ничем не лучше, а то и хуже прежнего. Кроме того, очень быстро выяснилось, что новый закон значительно понизил издержки, необходимые для приобретения тех или иных хозяйственных активов. Действительно, раньше для этого требовалось скупать акции предприятия, а если основные акционеры не хотели расставаться со своими ценными бумагами — начинать долгие и «кровавопролитные» корпоративные войны. С принятием новой редакции закона достаточно было запустить механизм банкротства, договориться с арбитражным судом и назначить на предприятии своего управляющего — и искомые активы под контролем, причем по цене на порядок меньшей, чем потребовалось бы для тривиальной покупки акций.

В конце концов банкротства постепенно отошли на второй план в деле перераспределения собственности, что было вызвано изменени-

ями действующего законодательства, существенно повышающими издержки отдельно взятого банкротного проекта.

Следующим сакральным словосочетанием, завладевшим умами топ-менеджеров отечественных компаний, стало «корпоративное управление». У всех перед глазами стоял пример НК ЮКОС. Всего лишь за несколько лет компания, имевшая ужасную инвестиционную репутацию, внезапно превратилась в лидера роста рыночных котировок акций. Западные инвесторы, прежде не желавшие иметь никаких дел с ЮКОСом, стали выстраиваться в очереди за ценными бумагами этого нефтяного гиганта. Рыночная капитализация компании выросла в несколько раз. В чем причина таких сказочных метаморфоз? Ответ был прост — необходимо повернуться лицом к владельцам небольших пакетов акций. Сначала медленно, а потом все быстрее российские компании начинали совершенствовать систему управления, принимали новые редакции уставов, всевозможные внутренние положения и кодексы корпоративного поведения и управления. Проводилась политика информационной открытости акционерных обществ. К несчастью для мелких инвесторов, корпоративное управление недолго оказывало влияние на развитие бизнеса, его ждало забвение вместе с уходом из большого бизнеса нефтяного магната.

Какое же знаковое словосочетание захватило внимание современного общества, что властвует над умами людей сейчас? Ответ показан на обложке этой книги — слияния и поглощения.

Сам термин был заимствован из английского языка и является дословным переводом известного термина *mergers and acquisitions* (M&A), используемого в англосаксонской системе права. Немаловажная деталь — западные компании вкладывают в него совсем иной смысл, нежели отечественные специалисты в сфере корпоративного права. Как известно, акции подавляющего большинства иностранных акционерных компаний имеют хождение на открытом рынке ценных бумаг. В связи с этим термин M&A неразрывно связан именно с акциями компаний. В отечественных же условиях установление контроля над компанией может и не быть связано с ценными бумагами.

Другой интересной нестыковкой является словосочетание «недружественное поглощение». Далее будет подробно рассмотрено это уродливое явление. Сейчас же необходимо подчеркнуть, что в США и Великобритании данный термин имеет совершенно иное значение, отличное от российского понимания вопроса. Если в иностранных юрисдикциях это означает скупку акций на рынке, осуществляемую против воли менеджмента компании и (или) собственников наиболее крупных пакетов акций, то в России недружественные поглощения чаще всего представляют собой установление контроля над компанией с применением про-

тивозаконных методов и средств, часто сопровождающиеся завладением акциями компании против воли их настоящих собственников.

Долгое время в научной литературе и отдельных публицистических статьях отечественных авторов два слова — слияние и поглощение — вместе практически не употреблялись. Слияние использовалось авторами в качестве одной из разновидностей реорганизации — процедуры, предусмотренной Гражданским кодексом и специальными законами. Поглощение же, не являясь юридическим термином с точки зрения российского права, употреблялось лишь как обобщающее понятие для обзора методов и средств установления контроля над бизнесом. Изредка встречались статьи, посвященные теме слияний и поглощений в западной практике, однако для описания отечественных реалий данный термин практически не использовался.

Широкое распространение словосочетания началось, пожалуй, с 2003 года. Именно тогда увидел свет первый номер журнала «Слияния и поглощения». Во многом благодаря данному изданию этот термин настолько сильно укоренился в общественном сознании¹. Постепенно его стали употреблять специалисты в области корпоративного права, вслед за ними — их работодатели и клиенты, а затем яркое и многозначительное словосочетание подхватили журналисты, освещающие корпоративные конфликты. Так «слияния и поглощения» начали жить своей собственной жизнью, имея мало общего с первоначальным смыслом переведенного с иностранного языка термина из англосаксонской системы права.

В настоящее время чаще всего под словосочетанием «слияния и поглощения» подразумевают любой способ установления контроля над компанией и ее активами, будь то приобретение акций, банкротство или покупка на торгах здания, находившегося в федеральной собственности.

Законодательная база

Как известно, отечественная нормативная база, регулирующая корпоративные отношения, начала складываться с начала 90-х годов прошлого столетия. Именно тогда были приняты основные законодательные акты, относящиеся к различным сторонам функционирования российских компаний, в том числе слияниям и поглощениям. Как уже отмечалось выше, само словосочетание «слияния и поглощения» чуждо для отечественной системы права. Существует понятие слияния, которое, наряду с присоединением, разделением, выделением

¹ Пользуясь случаем хочется выразить признательность редакции журнала «Слияния и поглощения» за помощь в написании книги.

и преобразованием, является одной из форм реорганизации юридических лиц. По своей сути, в разряд сделок M&A попадают только слияние, сопровождающееся фактическим объединением активов двух юридических лиц под эгидой новой компании, и присоединение, когда одно предприятие входит в состав более состоятельного юридического лица.

Несмотря на довольно детальную проработку правового института реорганизации, он не пользуется популярностью у российского бизнеса в качестве способа проведения слияний и поглощений. Перечислим причины этого.

Необходимость соблюдения сложной процедуры. Известно, что в процессе M&A реорганизуемые компании должны четко соблюдать все необходимые формальности, предусмотренные законом. Прежде всего речь идет о проведении нескольких общих собраний акционеров организаций, участвующих в процессе слияний и поглощений, и заседаний советов директоров. Игнорирование требований закона может привести к невозможности завершения процедуры реорганизации либо к оспариванию ее результатов со стороны третьих лиц.

Получение разрешения антимонопольных органов. Не так давно положения антимонопольного законодательства были достаточно требовательны к участникам реорганизационного процесса. В частности, в соответствии с частью 1 статьи 17 Закона РСФСР от 22 марта 1991 года № 948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» слияние и присоединение коммерческих организаций, суммарная балансовая стоимость активов которых по последнему балансу превышает 200 тысяч минимальных размеров оплаты труда, осуществлялась с предварительного согласия антимонопольного органа. Нет смысла пояснять, что при оформлении сделки M&A в форме слияния или присоединения подавляющее большинство компаний среднего и крупного бизнеса были вынуждены обращаться в антимонопольные органы для получения соответствующего разрешения.

Фактор времени. Поскольку требуется строго соблюдать перечисленные выше процедуры, оформляющие реорганизацию, завершение объединения компаний может растянуться не на один месяц, что вряд ли может устроить владельцев предприятий.

Появление дополнительных обязанностей. Учитывая тот факт, что реорганизация затрагивает права и законные интересы многих групп лиц, российское законодательство требует от участников этого процесса проведения целого комплекса стабилизирующих мероприятий. В частности, проводимая реорганизация может значительно ухудшить положение кредиторов реорганизуемых обществ. Например, при выделении, когда в новое предприятие выводятся высоколиквидные активы, а все

основные обязательства остаются на балансе старого общества. Маловероятно, что такой должник сможет погасить хотя бы часть своих долгов. Вот почему и Федеральный закон от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (п. 6 ст. 15), и Федеральный закон от 8 января 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (п. 5 ст. 61) пытаются хоть как-то обезопасить добросовестных кредиторов от подобных ситуаций.

В частности, не позднее 30 дней с даты принятия решения о реорганизации (а при реорганизации компании в форме слияния или присоединения — с даты принятия решения об этом последним из обществ, участвующих в слиянии или присоединении) юридическое лицо обязано письменно уведомить об этом своих кредиторов. В этот же срок реорганизуемое предприятие должно опубликовать в печатном издании, предназначенном для публикации данных о государственной регистрации юридических лиц, сообщение о принятом решении.

Помимо этого дополнительные права появляются и у акционеров реорганизуемых компаний — они вправе требовать от общества выкупа всех или части принадлежащих им акций (п. 1 ст. 75 ФЗ «Об АО»). Этот принцип позволяет защитить права главным образом миноритарных акционеров, которые считают, что в результате реорганизации их имущественным интересам будет нанесен вред.

Разумеется, упомянутые требования законодательства могут не только дестабилизировать финансовую ситуацию в компании, но и осложнить ее взаимоотношения с контрагентами.

Информационная открытость процесса реорганизации. Как видно из приведенных выше фактов, еще в самом начале реорганизации, когда до завершения объединения нескольких компаний остается около месяца, ее участники обязаны сообщить о намечающейся сделке. Данной информацией могут воспользоваться конкуренты предприятий, которым нежелательно их слияние (присоединение), а также иные недоброжелатели. Кроме того, если реорганизация компаний все-таки не состоится, это может негативно отразиться на их деловой репутации.

Появление дополнительных предпринимательских рисков. Результатом слияния или присоединения компаний является прекращение деятельности одного (присоединение) или всех (слияние) участников реорганизации. Данное обстоятельство может иметь весьма серьезные последствия для бизнеса. Ярким примером этого утверждения является отечественная система лицензирования. Как известно, лицензия представляет собой разрешение на реализацию определенного вида деятельности при обязательном соблюдении соответствующих требований и условий. При этом данный документ выдается строго определенному

лицу. Вот почему лицензия теряет юридическую силу и считается аннулированной с момента прекращения деятельности общества в результате реорганизации (п. 2 ст. 13 ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 8 августа 2001 года № 128-ФЗ). При этом закон не предоставляет абсолютно никаких гарантий правопреемнику реорганизованного юридического лица в получении лицензии. В определенных ситуациях именно это обстоятельство может практически заблокировать процесс реорганизации компании. Наглядным примером является ситуация вокруг присоединения ОАО «Вымпелком-Регион» к ОАО «Вымпелком». Именно неопределенность с последующим переоформлением лицензий, вероятнее всего, и стала причиной того, что две сотовые компании длительное время не могли завершить реорганизацию.

Еще одним предпринимательским риском являются взаимоотношения с контрагентами реорганизуемых компаний, которых может обеспокоить информация о грядущих изменениях. В практике имелись случаи, когда поставщики реорганизуемого предприятия предпочитали на время приостановить с ним договорные отношения.

Таким образом, правовой институт реорганизации не может удовлетворить все потребности отечественных предпринимателей в установлении контроля над бизнесом. Российские компании используют реорганизацию лишь в случае так называемого перехода на единую акцию. Обычно это проходит по одному из следующих вариантов:

- происходит присоединение дочерних компаний к головному предприятию;
- головное предприятие, а также дочерние компании присоединяются к одной из «дочек» материнской организации;
- проводится слияние головной компании со своими дочерними предприятиями;
- основная и дочерние компании присоединяются к вновь созданной компании.

Что касается сделок M&A, в результате которых происходит не изменение управленческой структуры, а непосредственная смена владельца, либо акций (долей), либо активов предприятия, то они в подавляющем большинстве случаев осуществляются вне правовой конструкции реорганизации.

Разнообразие и разноплановость сделок слияний и поглощений в отечественных условиях оказали влияние и на законодательную базу, позволяющую установить контроль над компаниями. Особенно это касается сферы недружественных поглощений. Корпоративные агрессоры стараются использовать практически любую нормативную уловку,

чтобы добиться поставленной цели. Именно поэтому, чтобы представить себе нормативную базу слияний и поглощений, необходимо привести полный перечень законов и подзаконных актов, опубликованных в «Российской газете».

Перечислим основные законодательные акты на сегодняшний день:

- Гражданский кодекс Российской Федерации, часть 1 от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ, часть 2 от 26 января 1996 года № 14-ФЗ и часть 3 от 26 ноября 2001 года № 146-ФЗ;
- Федеральный закон от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»;
- Федеральный закон от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»;
- Федеральный закон от 8 августа 2001 года № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»;
- Федеральный закон от 25 октября 2001 года № 136-ФЗ «Земельный кодекс РФ»;
- Закон РСФСР от 22 марта 1991 года № 948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках»;
- Федеральный закон от 21 декабря 2001 года № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества»;
- Федеральный закон от 22 апреля 1996 года № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг»;
- Федеральный закон от 5 марта 1999 года № 46-ФЗ «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг».

Обращаясь к зарубежному опыту регулирования сделок M&A, можно отметить детальную нормативную проработку рассматриваемых процессов. Лидерами в данном вопросе, безусловно, являются США и Великобритания. Этому способствует колоссальное развитие фондового рынка, распыленность акционерного капитала, культурные традиции.

В этой связи интересен опыт Великобритании, которая характеризуется саморегулированием рынка слияний и поглощений. Положения Кодекса Сити по слияниям и поглощениям (City Code on Takeovers and Mergers) не могут похвастаться всеобщей сферой действия, отличаясь локальностью применения. При этом контроль над сделками осуществляется Комитетом по слияниям и поглощениям (Panel on Takeovers and Mergers). Данная саморегулируемая структура состоит из представителей Центрального банка Англии, Лондонской валютной биржи, а также лиц, делегированных ведущими финансовыми организациями страны.

В отличие от Великобритании, страны континентальной Европы отошли от принципов саморегулирования (self-regulations), предпочитая законодательное оформление принципов и правил, относящихся к рынку слияний и поглощений. Ярким примером этого является Швейцария, где добровольный кодекс поглощений бирж 1989 года был трансформирован в положения Закона о биржах и фондовой торговле 1995 года.

Кроме того, для ряда европейских государств, в частности Германии и Нидерландов, характерны усиленный государственный надзор за приобретением предприятий, развитое картельное законодательство и четкие процедуры согласования поглощений с работниками предприятия. Смешанным регулированием вопросов M&A отличаются Франция, Бельгия и Испания.

Регулирование сделок слияний и поглощений в Европе осуществляется не только на национальном уровне. Весомый вклад в процесс регулирования таких сделок вносят Директивы Совета ЕС.

В отличие от зарубежного опыта, в России практически не встречается детальное регулирование вопросов, относящихся к установлению контроля над бизнесом. Можно было бы не согласиться с этим тезисом, заметив, что в некоторых европейских государствах отсутствует детальная регламентация корпоративных вопросов, и это ничуть не мешает развитию предпринимательских отношений. Ответ на это замечание будет прост — эти страны, в отличие от России, обладают длительной историей формирования корпоративной культуры и глубоко разработанными неформальными правилами ведения бизнеса. Многие вещи, которые позволяют себе отечественные компании, просто немыслимы в рамках цивилизованных схем предпринимательской деятельности в этих государствах.

Таким образом, несмотря на большое число нормативных актов, применяемых в отношении слияний и поглощений, уровень правового регулирования данной сферы в России все же нельзя назвать высоким.

Перераспределение собственности — в ожидании мифа

Итак, термин «слияния и поглощения» стал своеобразным языковым отражением процессов, происходящих в отечественной экономике. Теперь на вопрос о значении этого словосочетания с легкостью ответит подавляющее большинство обывателей. Однако изучающему результаты опроса очень скоро станет ясно, что каждый респондент

понимает данный термин по-своему. Причина этого кроется не столько в правовой и экономической безграмотности населения, сколько в сложной структуре данного термина-символа. За время своего существования понятие «слияния и поглощения» сопровождалось появлением огромного числа мифов и заблуждений. Немало этому помогли активные участники перераспределения собственности. Массовое сознание склонно мифологизировать наиболее значимые процессы, протекающие в общественной жизни. Именно это и произошло со слияниями и поглощениями, которые превратились из обычного перевода англоязычного термина в словосочетание — символ нашего времени. Об этом свидетельствует хотя бы тот факт, что один из лидеров отечественной музыкальной индустрии — группа «Мумий Тролль» — дала своему альбому, увидевшему свет в 2005 году, название «Слияние и поглощение». Взять хотя бы многозначительные строки из его песни «Приватизация»: «Все, это больше не тайна и не секрет. Я получаю, я получаю на тебя контрольный пакет...»

Разумеется, после широкой рекламной кампании альбома словосочетание «слияние и поглощение» еще глубже проникнет в массовое сознание, оно не просто станет широкоупотребляемым, оно будет модным, легендарным!

Весьма показательным является тот факт, что появление данной языковой конструкции устраивало достаточно большое число участников перераспределения собственности. Одно дело на вопрос «Чем занимается компания?» отвечать «Захватом бизнеса», и совсем другое — «Слияниями и поглощениями». Из той же серии пресловутый термин «недружественное поглощение». Кому хочется признаваться в том, что он занимается корпоративными захватами, намного ярче и привлекательнее звучит — недружественное поглощение.

В настоящее время, сфера перераспределения собственности сопровождается бесчисленным количеством мифов и заблуждений, связанных с ее различными сторонами. Характерно, что наиболее восприимчивы к подобным проявлениям фактически собственники бизнеса, готовые поверить любому, даже самому нелепому мифу. Возможно, это связано с тем, что владельцу компании есть что терять, поэтому ему приходится быть крайне осторожным в принятии решений, учитывая любые обстоятельства, слухи и предположения.

Как бы там ни было, слияния и поглощения стали неотъемлемой частью повседневной жизни отечественных компаний. Возможно, очень скоро на смену этому языковому символу эпохи придет другой. Ну а пока этого не произошло, необходимо досконально изучить различные аспекты данного явления.

УЧАСТНИКИ И ОБЪЕКТЫ СДЕЛОК СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ

Прежде чем перейти к механизмам перераспределения собственности в нашей стране, необходимо сказать несколько слов о тех лицах, без которых само понятие «слияния и поглощения» стало бы пустым звуком. Хотелось бы отойти от обычного понимания значения слова участник — «лицо, получающее или передающее контроль над компанией». В целях более четкого понимания процессов, протекающих на рынке, необходимо употреблять данное понятие в расширительном смысле. Следует особо подчеркнуть, что именно среда участников сделок M&A является наиболее мифологизированной сферой рассматриваемого явления. Многие участники стали поистине легендарными фигурами; доходит до того, что партнеры по бизнесу пугают друг друга названиями известных российских компаний, преуспевших на ниве корпоративных захватов. Итак, необходимо попытаться дать ответ на вопрос: «Кто же играет наиболее активную роль в сфере совершения сделок слияния и поглощения?»

Инициаторы получения контроля над компанией

Первопричиной совершения любой сделки слияния и поглощения является намерение конкретных лиц приобрести определенные активы. Если бы эти лица не приняли решение об установлении контроля над теми или иными «заводами, газетами и пароходами», основные участники процесса слияний и поглощений таковыми бы не были. Итак, нужно упомянуть следующие основные группы инициа-

торов сделки финансово-промышленные группы и интегрированные структуры; инвестиционные компании; владельцы компаний малого и среднего бизнеса; совладельцы бизнеса; менеджмент компании.

Перечисленные лица присутствуют как в дружественных поглощениях, когда компания переходит к новому собственнику с согласия ее предыдущего владельца, так и в корпоративных захватах. Ни для кого не секрет, что любое недружественное поглощение является не чем иным, как неудавшейся дружественной сделкой M&A. По неписанным законам отечественного бизнеса, в большинстве случаев собственникам бизнеса сначала предлагают его продать (не важно, по какой цене, главное — сам факт предложения), а уже потом в случае отказа и начинаются действия, направленные на перехват управления в компании.

Финансово-промышленные группы и интегрированные структуры

Данная разновидность инициаторов сделок M&A делится на две части: группы компаний, представляющие крупный капитал, и их менее удачливые собратья (т. н. структуры второго и третьего эшелона).

Еще каких-то несколько лет назад именно первая группа была основным инициатором перераспределения собственности в России. В то время шло активное создание отечественных бизнес-империй, поскольку нужно было развивать уже имевшиеся в наличии компании. Как правило, крупный капитал любой ценой стремился получить контроль над интересующим активом, разрабатывая и претворяя в жизнь уникальные схемы и дружественных сделок, и корпоративных захватов. Разумеется, в его руках концентрировались значительные финансовые, административные и интеллектуальные ресурсы, что позволяло крупному капиталу чаще, чем другим инициаторам сделок M&A, достигать поставленной цели.

В настоящее время активность крупного капитала заметно снизилась. Тому есть несколько причин, главными из которых являются завершение формирования данных структур (отдельные компании, конечно же, приобретаются, однако не так часто, как раньше, и все чаще за пределами России) и неопределенная обстановка с дальнейшим развитием бизнеса в нашей стране — так называемые повышенные политические риски.

Если же вести речь о средних интегрированных структурах, то они с успехом перехватили инициативу своих старших товарищей: если взглянуть на структуру сделок слияний и поглощений за последние периоды, то можно увидеть, что именно эти компании и проявляют наибольшую активность.

Инвестиционные компании

Данную группу инициаторов можно классифицировать не по признаку финансовой мощи, а по тем целям, которые они преследуют, осуществляя сделку слияния и поглощения (следует особо подчеркнуть, что на примере различных сделок они могут быть отнесены как к одной, так и к другой группе).

Фактически проведение сделок M&A чаще всего преследует цели приобретения активов для дальнейшей перепродажи либо установления контроля над компанией ради извлечения прибыли от ее функционирования.

В большинстве случаев инвестиционные компании обладают менее серьезными ресурсами, нежели интегрированные структуры. Правда, это не касается финансовых возможностей — картина может быть даже в пользу инвесторов. Однако что касается административного ресурса, то здесь ощутимо превосходство интегрированных структур. Довольно часто владельцы крупного пакета акций, получившие предложение продать их определенной инвестиционной компании, наивно полагают, что именно она и является инициатором сделки. Однако это может быть ошибочным суждением. Достаточно часто на рынке встречается ситуация, когда настоящий заказчик покупки акций по определенным причинам не хочет афишировать свой интерес к активам, в связи с чем он обращается к независимой инвестиционной компании. В этом случае инвесткомпания инициатором сделки не является, выступая исполнителем чужой воли.

Владельцы компаний малого и среднего бизнеса

Наименее влиятельной группой являются представители малого и среднего бизнеса. Принадлежащие им компании успешно развиваются в соответствующей рыночной нише, и они начинают задумываться о приобретении новых активов либо намереваются вложить свободные средства в принципиально новые направления предпринимательской деятельности. Особенностью данной группы является отсутствие и значительных финансовых средств, и административного и интеллектуального ресурса. В связи с двумя последними обстоятельствами предприниматели предпочитают пользоваться услугами профессиональных консультантов, отказываясь от самостоятельной реализации проекта. Очень часто для получения контроля над компанией представителям этой группы приходится брать кредиты в банковских организациях. Однако не всегда вложения себя оправдывают — в практике встречаются случаи, когда из-за беспечной инвестиционной

политики у инициатора сделки возникали серьезные проблемы, приводившие даже к продаже основного бизнеса.

Совладельцы бизнеса

Пожалуй, это наиболее разношерстная группа инициаторов сделок M&A. Однако всех ее фигурантов объединяет одно — они хотят избавиться от партнера по бизнесу. Как правило, эти лица владеют небольшой долей в уставном капитале хозяйственного общества и фактически не имеют возможности ни оказывать влияния на управление компанией, ни участвовать в получении прибыли от деятельности предприятия. В данной ситуации речь идет прежде всего о корпоративном захвате компании, когда прежний собственник компании отодвигается в сторону своим младшим компаньоном. Однако встречаются и иные ситуации, допустим, когда партнеры равноправны и один из них решает избавиться от другого. Дело в том, что на определенном этапе становления компании, когда механизм бизнеса уже отлажен и начинает приносить доход, партнеры начинают задумываться об их дальнейшей роли в этой организации. Кто-то нашел себя в управленческой структуре новой компании, кто-то занимается активным поиском клиентов, а кто-то, оказавшись не у дел, ожидает регулярную прибыль от деятельности компании. Разумеется, такой подход не может обрадовать остальных партнеров, начинающих относиться к беспечному компаньону как к нахлебнику. При этом обычно забываются его прежние заслуги перед фирмой.

В большинстве случаев учредители нового проекта не только слабо представляют себе свои собственные роли в создаваемых ими предприятиях, но и недостаточно четко осознают сферу деятельности компании. Однажды несколько менеджеров крупной туристической фирмы, являвшихся специалистами в области международного туризма, создали компанию, которая, по их замыслу, должна была заниматься реализацией в России заграничных туров. Постепенно, следуя за настроениями потребителей, компания начала формировать и продавать туры внутри страны, что впоследствии вылилось в основную сферу ее деятельности — организация корпоративного отдыха в пределах Золотого кольца. К сожалению, один из партнеров — специалист по Юго-Восточной Азии — не смог приспособиться к изменившемуся товарному ряду фирмы и был вынужден выйти из дела.

Менеджмент компании

В последнее время все чаще стала поступать информация о том, что лица, управляющие определенной компанией, изъявили

желание приобрести контрольный пакет ее акций. Прежде всего это вызвано желанием максимальной самореализации, что бывает сложно сделать, находясь в роли наемного работника по отношению к собственнику бизнеса. Следует подчеркнуть, что, вопреки расхожему мнению, менеджмент не так часто предпринимает попытки захватить бизнес. Чаще это происходит, когда топ-менеджер является еще и совладельцем компании. Таким образом, в большинстве случаев менеджмент является инициатором именно дружественных сделок M&A.

Собственники бизнеса, являющегося объектом сделки M&A (компания-цели)

Следующей группой лиц, участвующих в сделке слияния и поглощения, являются собственники конкретного предприятия. На первый взгляд, приводимая классификация имеет сходство с приведенной в предыдущем разделе, ведь в зависимости от обстоятельств участникам приходится выступать на той или иной стороне сделки. Можно выделить следующие основные виды лиц, выступающих в качестве собственников искомого актива: финансово-промышленные группы и интегрированные структуры, инвестиционные компании, владельцы компаний малого и среднего бизнеса; совладельцы бизнеса.

Финансово-промышленные группы и интегрированные структуры

Обычно эти компании крайне неохотно расстаются с принадлежащими им компаниями. Исключения встречаются лишь в случае с непрофильными активами или финансовыми затруднениями (иногда сами собственники начинают искать покупателей предприятия).

Активы, принадлежащие представителям данной группы, из-за нерешительности корпоративных «стервятников» не очень часто становятся объектом враждебного поглощения; в большинстве случаев продажа компании осуществляется по взаимному согласию. Исключения составляют случаи активного участия органов государственной власти в установлении контроля над компанией — достаточно вспомнить хотя бы ситуацию с ЮКОСом.

Инвестиционные компании

Как уже отмечалось выше, данная группа участников процессов по перераспределению собственности не очень горит желанием оставлять у себя приобретенные активы. Ведь, как известно, одно дело —

получить контроль над предприятием и совсем другое — управлять им. Немногие инвестиционные компании готовы к этому. Вот почему сразу же после завершения сделки M&A представители данной группы начинают подыскивать потенциальных приобретателей активов. Найти покупателей бывает непросто, их поиск затягивается, в связи с чем компаниям поневоле приходится учиться сложной науке управления.

Владельцы компаний малого и среднего бизнеса

Компании, принадлежащие представителям этой группы, чаще всего подвергаются атакам со стороны корпоративных «стервятников». Опасным заблуждением является мнение некоторых предпринимателей: кому понадобится мое предприятие — и так особых прибылей нет. Это очень опасная точка зрения — интерес может представлять любой мало-мальски привлекательный актив. Что касается маленьких прибылей, то агрессор скорее всего будет считать, что это вызвано неумелым управлением и воровством менеджмента, а смена собственника может исправить ситуацию.

Совладельцы бизнеса

К данной группе следует отнести лиц, которые не имеют контроля над компанией, однако владеют определенным количеством акций или долей в уставном капитале хозяйственного общества. Разумеется, данные господа представляют интерес для инициатора слияния и поглощения. Зачастую даже после приобретения 51 % акций нельзя говорить о полном контроле над предприятием. В связи с этим новый собственник будет стараться упрочить свое положение, докупив хотя бы еще 25 % акций.

Группа совладельцев бизнеса неоднородна по своему составу. В нее могут входить и миноритарные акционеры крупного промышленного предприятия, и владельцы близкой к контрольной доли в уставном капитале небольшого общества с ограниченной ответственностью. Фактором, объединяющим эти группы, является их малая возможность оказывать влияние на принимаемые в компании решения.

Лица, осуществляющие сопровождение сделок M&A (консультанты и рейдеры)

Выделение данной группы лиц, участвующих в перераспределении активов, достаточно условно. Дело в том, что активные игроки на рынке M&A имеют у себя в штате не один десяток специали-

стов в различных сферах, которые и сопровождают проведение слияний и поглощений. Кроме того, даже формально самостоятельные консультанты довольно часто обслуживают интересы определенных бизнес-структур, что заставляет усомниться в их независимости

Как уже отмечалось, все сделки M&A можно разделить на две большие группы — дружественные слияния и поглощения и корпоративные агрессии. В зависимости от того, в какой из этой разновидности сделок принимают участие специалисты, они именуется консультантами или рейдерами. Увы, в этом состоит один из парадоксов отечественного консультационного бизнеса. Жесткая конкуренция делает неэффективным сопровождение только одной разновидности сделки M&A. В связи с этим в одном случае определенная компания консультирует стороны дружественного поглощения, в другом — захватывает крупный промышленный завод, в третьем — защищает от недружественного поглощения некое ООО. Практически не существует компаний, которые бы специализировались только на одной стороне слияний и поглощений. Вот почему нельзя верить некоторым юридическим компаниям, убеждающим своих клиентов в том, что они никогда не занимаются захватами. Однако из этого правила есть и исключения. Некоторые компании все же работают исключительно на стороне защиты от недружественного поглощения или проводят предпродажную подготовку компании, другие же занимаются исключительно захватами. Справедливости ради нужно подчеркнуть, что наиболее раскрученные рейдеры становятся заложниками созданного ими самими мифа о своей «кроважести и беспощадности». Вряд ли кто-то захочет доверить защиту своей компании известному корпоративному агрессору — это то же самое, что поручить волку сторожить отару овец. Кроме того, соглашаясь на участие в дружественном поглощении, рейдер наносит удар по своей репутации — велика опасность появления слухов о внутренних проблемах.

Одним из печальных симптомов нашего времени является появление большого числа компаний, специализирующихся на рынке недружественных поглощений.

Известный американский писатель однажды заметил, что если бы в середине прошлого столетия в Соединенных Штатах не появилось такого числа молодых юристов, выпущенных многочисленными юридическими школами, мир никогда бы не узнал о сексуальных похождениях Билла Клинтона, а Моника Левински вряд ли вошла бы в историю. В этом утверждении есть разумное зерно, ведь именно жесточайшая конкуренция среди молодых юристов заставила некоторых из них братья за самые нелепые дела. Смешнее всего было то, что юристам удавалось их выигрывать, отсуживая своим клиентам огромные компенсации.

Примерно такая же картина наблюдается в наши дни на рынке недружественных поглощений в России. Причиной этого стал и неконтролируемый поток начинающих юристов, вырывающихся из стен институтов, колледжей и даже профтехучилищ. Молодые специалисты, поработав на подхвате у корпоративных консультантов, решают, что они ничуть не хуже могут справиться с этой работой, и уходят на вольные хлеба. Востребованность же на рынке услуг по захвату предприятий только еще больше активизировала создание новых юридических компаний.

В связи с этим компания, подвергнувшаяся корпоративной атаке, без труда найдет себе защитника — начинающие поглотители с радостью возьмутся и за оборону компании. Кроме того, нередкими стали случаи, когда на одно и то же предприятие одновременно нападают несколько рейдеров. Все это до боли напоминает апогей гражданской войны в России, когда за власть в отдельных регионах страны боролись наряду с красными и белыми, еще и зеленые, анархисты, войска Антанты и просто бандиты, захватывавшие целые города. От всей этой неразберихи выигрывали обороняющиеся — красные. Применительно же к корпоративным захватам в более выгодной позиции оказываются собственники компании. Разумеется, при условии грамотно построенной обороны.

Широко известен миф о том, что лица, занимающиеся сопровождением сделок M&A, обладают исключительно юридическими знаниями в узкой сфере корпоративного права. Ничего подобного. Успешное завершение процесса по получению контроля над компанией зависит от широкого круга специалистов, куда, помимо знатоков корпоративного законодательства, входят специалисты по совершению сделок с недвижимым имуществом, лицензированию, налоговому и уголовному праву и т. д. Кроме того, дружественное поглощение компании практически невозможно представить без финансистов, а также привлечения профессионального и, самое главное, независимого оценщика. Что касается корпоративных захватов, то и обороняющаяся сторона, и нападающие вынуждены привлекать к работе над проектом профессиональных специалистов по PR (об этом пойдет речь в соответствующей главе книги).

Органы государственной власти и местного самоуправления

Длительная и сложная процедура слияний и поглощений компаний включает в себя целый комплекс мероприятий. Одним из клю-

чевых и наименее изученных моментов этого процесса является взаимоотношение участников сделок M&A с представителями властных структур.

Отечественные предприниматели еще со времен Российской империи отличались от своих европейских коллег тесными связями с государственным аппаратом. Причины такого положения вещей следует искать в традиционной силе Российского государства, его нежелании довольствоваться либеральной ролью «ночного сторожа». Органы государственной власти с особым рвением вмешивались в различные процессы общественной жизни, в том числе и в предпринимательскую деятельность. В советский период предпринимательская деятельность была ограничена, однако это не помешало бурному развитию рыночных отношений в период перестроечных преобразований. Именно в 90-е годы прошлого столетия и были заложены ныне действующие принципы построения взаимоотношений между бизнесом и властью.

Если в Советском Союзе статус государственного служащего был чрезвычайно высок, а возможности партийных функционеров практически безграничны, то чиновник демократической России об этом мог только мечтать. Подобное положение вещей было вызвано стремительной девальвацией властных институтов СССР в глазах простых граждан, что автоматически распространилось и на госаппарат новой России. Кроме того, в результате произошедшей в конце 1991 года смены элит к власти в стране пришли люди, многие из которых не имели практического опыта управления, что отрицательно сказалось на результатах их деятельности, а следовательно, и на общем авторитете органов государственной власти. Нельзя забывать о том, что новые управленцы часто были не в состоянии эффективно реализовывать возложенные на них функции в связи с отсутствием необходимых для этого финансовых средств, что было вызвано тяжелой экономической ситуацией в стране.

Все это способствовало постепенному превращению отечественных предпринимателей из поднадзорных государству налогоплательщиков в своеобразных партнеров государственных чиновников. Бизнес-структурам был необходим властный ресурс для претворения в жизнь амбициозных проектов, госаппарату — денежные средства, удовлетворяющие материальные потребности его представителей.

Однако уникальная ситуация, когда государственные органы активно использовались крупным бизнесом, зачастую превращаясь в покорных исполнителей его воли, не могла продолжаться долго. По мере улучшения экономической ситуации в стране изменения коснулись и политической сферы. В результате этого последние несколько лет были

отмечены усилением роли государства во всех сферах жизни российского общества.

Органы государственной власти могут участвовать в процессах слияния и поглощения, оказывая неформальную поддержку участникам заключаемых сделок или осуществляя контроль и надзор за совершаемыми сделками в соответствии с действующим законодательством. Также органы государственной власти, подконтрольные им структуры и конкретные должностные лица могут принимать непосредственное участие в слияниях и поглощениях.

Оказание неформальной поддержки участникам заключаемых сделок

Конкретные формы упомянутой поддержки напрямую зависят от самого государственного органа (нет смысла объяснять, что функции Федеральной службы безопасности коренным образом отличны от круга вопросов, решаемых Федеральной антимонопольной службой). Однако для всех властных структур характерна следующая особенность — они никогда не признают факт поддержки одной из сторон поглощения компании. В противном случае конкретному государственному служащему пришлось бы распрощаться с занимаемой должностью.

Поддержка со стороны государственного органа направлена на достижение тех целей, которых добивается определенная бизнес-структура. Следовательно, в большинстве случаев властные органы не имеют своих интересов в совершаемых сделках.

Участники корпоративных отношений должны четко представлять, что виды задействованных государственных структур, а также их формы участия в бизнес-процессах зависят от целого ряда обстоятельств, таких как размер бизнеса объекта поглощения и его положение в отрасли, финансовая ситуация в компании, стадия процесса поглощения, противостояние между собственником бизнеса и сторонним агрессором.

Размер бизнеса объекта поглощения и его положение в отрасли

Размер бизнеса объекта поглощения и его положение в отрасли главным образом влияют на уровень привлекаемого властного ресурса. В том случае, если предприятие входит в число крупнейших отечественных компаний, а сфера его деятельности не ограничивается одним субъектом Федерации, необходимо использовать не только региональные властные ресурсы, но и органы государственной власти феде-

рального уровня. Если же компания действует в рамках одного субъекта Федерации и размер ее бизнеса не тянет на общегосударственный уровень, то можно заручиться поддержкой только региональных властей. В то же время нельзя забывать, что оказываемая поддержка должна иметь комплексный характер, учитывая при этом интересы различных представителей властных структур, оказывающих влияние на бизнес. Известно, что многие предприятия участвуют в государственных тендерах на поставку продукции для государственных нужд, и зачастую доля продукции, продаваемая государственным структурам, весьма существенна в общем объеме реализации компании. Неожиданная смена собственника предприятия может привести к тому, что в дальнейшем эта коммерческая организация может потерять выгодные контракты по воле соответствующих властных структур. Поэтому новому собственнику компании необходимо еще на стадии предпродажной подготовки приложить серьезные усилия для сохранения статус-кво. Игнорирование этого принципа может весьма серьезно отразиться на последствиях сделки.

В качестве иллюстрации комплексного подхода к взаимоотношениям между бизнесом и властью можно привести историю, имевшую место два года назад в одном уральском городке. Некое металлургическое предприятие успешно работало на российском рынке. Объем реализации производимой комбинатом продукции за 2000 год равнялся 70 000 000 долларов США. Структура акционерного капитала предприятия была предельно проста — 68 % голосующих акций находились в руках компаний, подконтрольных местному предпринимателю, 15 % принадлежали генеральному директору комбината, остальные акции были распределены среди миноритарных акционеров, в основном физических лиц. Фактический собственник компании неоднократно получал предложения о продаже бизнеса, однако он не собирался отказываться от эффективно работающей компании. Тем не менее он все же согласился продать предприятие одной крупной вертикально интегрированной компании, которая предложила не только достойную цену, но и свое посредничество в покупке интересовавшего предпринимателя одного актива в продовольственной сфере, находившегося в соседней области.

На этапе предпродажной подготовки компании стороны сделки провели важные переговоры с представителями различных федеральных ведомств, имевших отношение к комбинату. Получив неофициальное одобрение продажи бизнеса новому владельцу, стороны заключили несколько договоров, на основании которых новым собственником предприятия через четыре оффшора становилась вертикально интегри-

рованная компания. Однако в скором времени выяснилось, что не все представители властных структур согласны с переменой собственника предприятия. Дело в том, что губернатор области затаил глубокую обиду на обе стороны сделки за то, что они не поставили его в известность о продаже предприятия

Разумеется, глава региона при всем желании не смог бы оспорить законность заключенных договоров, однако ему под силу было осложнить деятельность комбината, а также его бывшего владельца. В конечном итоге, чтобы смягчить раздражение губернатора, и продавцу, и покупателю металлургического комбината пришлось потратить немало сил и средств. Новые собственники даже были вынуждены вложить большие суммы в развитие социальных программ области. Всего этого можно было избежать, если бы участники сделки заблаговременно провели встречу с главой региона.

Финансовая ситуация в компании

Рассматриваемый фактор оказывает серьезное влияние на поведение участников планируемой сделки, а также на качественный состав привлекаемых органов государственной власти.

Допустим, финансовое положение компании стабильно: отсутствует просроченная кредиторская задолженность перед бюджетами различных уровней и внебюджетными фондами, а также контрагентами по хозяйственным договорам. В этом случае достаточно будет провести предварительные переговоры с местными органами власти, иногда с отдельными федеральными ведомствами, имеющими непосредственное отношение к бизнесу компании. Ситуация меняется коренным образом, если компания неспособна в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Это означает, что либо в отношении предприятия уже возбуждено дело о банкротстве, либо компания находится в предбанкротном состоянии. Разумеется, так ой вариант развития событий потребует привлечения иных представителей органов государственной власти, а именно — судей арбитражных судов или чиновников налогового ведомства в качестве представителей кредиторов. Эти органы наиболее часто помогают при недружественном поглощении, когда собственники компании не намерены с ней расставаться. Схема банкротства компании с целью получения контроля над ее активами в свое время получила широкое признание среди отечественных предпринимателей.

Типичным является случай, произошедший осенью 2001 года в одной из областей Центральной России. Определенное юридическое лицо

оказалось заинтересовано в приобретении активов местного химического завода. Для достижения своей цели оно начало планомерно скупать долги этого предприятия, при этом расчеты с кредиторами даже не велись в полном объеме — агрессор приобретал обязательства, используя рассрочку платежа. Ни для кого не секрет, что найти даже у крепко стоящего на ногах предприятия просроченный долг довольно легко, что уж говорить об основной массе хозяйствующих субъектов.

Сосредоточив в своих руках значительный объем задолженности, юридическое лицо инициировало процедуру банкротства предприятия, предварительно «договорившись» не только с органами региональной власти, но и судьей, рассматривающим соответствующее дело. Операция была продумана таким образом, что поглощаемое общество заведомо лишалось возможности погасить имеющуюся задолженность, следствием чего явились введение процедуры наблюдения и назначение временного управляющего. Разумеется, суд был всецело на стороне инициатора механизма несостоятельности и утвердил выгодную агрессору кандидатуру арбитражного управляющего.

Временный управляющий негласно представлял интересы атакующего юридического лица и под видом анализа финансового состояния должника установил «узкие» места в деятельности предприятия, с тем чтобы усугубить сложившуюся ситуацию, а также помешать органам управления общества восстановить платежеспособность предприятия. В то же время в средствах массовой информации началась кампания по формированию негативного образа хозяйственного общества, что вело к дискредитации руководства компании в глазах ее сотрудников и контрагентов. Параллельно общественное мнение постепенно склонялось к необходимости смены собственника предприятия, при этом в газетных публикациях постоянно намекалось на наличие определенных структур, намеренных возродить «былую мощь» предприятия.

В результате подобных действий на предприятии было введено внешнее управление — опять-таки при поддержке службы финансового оздоровления и по решению арбитражного суда. После этого руководителя компании-должника отстранили от должности, а полномочия всех остальных органов управления компании были прекращены. Все управленческие функции перешли к внешнему управляющему. Именно с этого момента и начался долгий процесс по выводу активов организации, причем в данном случае важная роль была отведена стадии конкурсного производства, когда в целях удовлетворения требований кредиторов практически все имущество должника было продано атакующей компании.

Стадии процесса поглощения

Известно, что сделки M&A проходят несколько различных этапов, прежде чем можно говорить об успешном поглощении или слиянии компаний. Каждый этап отличается характерными чертами, а также целями, которые необходимо достичь по его завершении. Разумеется, виды задействованных государственных структур, а также формы их участия в бизнес-процессах зависят от конкретной стадии поглощения. Процесс M&A проходит следующие стадии:

- 1) изучение деятельности компании;
- 2) проведение предварительных переговоров;
- 3) осуществление мероприятий, направленных на поглощение компании;
- 4) поглощение предприятия и выработка схемы управления полученными активами.

Данная классификация подходит как для дружественного поглощения, когда бизнесмены достигли соглашения о продаже компании, так и для недружественного захвата юридического лица против воли его прежних владельцев.

На первой стадии изучаются различные стороны деятельности компании: структура акционерного капитала, объемы реализации, круг контрагентов, финансовое положение и иные обстоятельства, способные повлиять на планируемые сделки. Разумеется, на этом этапе еще не принято окончательное решение о приобретении или захвате компании. Сторонний инвестор всего лишь собирает информацию, которая может повлиять на окончательную позицию по этому вопросу. В связи с этим проведение переговоров с федеральными и региональными органами власти на предмет предполагаемой сделки кажется нецелесообразным и даже вредным. Чрезмерная поспешность в этом вопросе может не только негативно повлиять на репутацию потенциального инвестора, если проект не будет реализован, но и привести к весьма нежелательной утечке информации.

Вот почему на данной стадии государственные органы используются только в качестве источника информации о деятельности предприятия. При этом они даже не подозревают об истинных мотивах заказчика сбора сведений о компании, ведь это может быть банальное изучение партнера по бизнесу. Как правило, используются сведения, поступающие из следующих источников:

- Федеральная налоговая служба (своевременность внесения обязательных платежей, задолженность по налогам и сборам, данные

бухгалтерских балансов, участие в создании коммерческих организаций и т. д.);

- Федеральная служба по финансовым рынкам (сведения о составе органов управления компании, основные вопросы, выносимые на общее собрание акционеров, состав акционеров, сведения о выпуске акций);
- Федеральная антимонопольная служба (сведения о получении разрешений на приобретение акций и долей в уставных капиталах сторонних компаний, получение контроля над активами коммерческих организаций и т. д.);
- Федеральная таможенная служба (сведения об экспортно-импортных контрактах, заключенных компанией-целью);
- Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом (информация о ходе приватизации компании, нарушения соответствующих приватизационных процедур);
- лицензирующие органы (сведения об имеющихся у предприятия специальных разрешениях на отдельные виды деятельности, сроки их действия, нарушения при получении лицензий);
- арбитражные суды (информация о судебных делах, участником которых является компания-цель, при этом особое внимание уделяется процессам, в которых предприятие выступает ответчиком);
- силовые ведомства (различная информация о деятельности предприятия, особенно оперативная информация о контактах его собственников и руководства, связи с криминальными структурами).

Обладая информацией о различных сферах деятельности компании можно составить общую картину о привлекательности бизнеса, который интересует инвестора.

На стадии предварительных переговоров с собственниками компании-цели необходимо начинать неофициальные встречи и с федеральными, и с региональными органами власти, обозначая свое намерение получить контроль над предприятием. Основной целью подобных встреч является получение одобрения действий потенциальных инвесторов по приобретению контроля над определенной компанией.

На следующем этапе происходит подготовка к перемене собственника. В случае недружественного поглощения это могут быть действия по скупке акций, судебные процессы, создающие сложности для самой компании и ее собственников, силовой захват предприятия. В этом случае крайне необходима поддержка правоохранительных органов (особенно по месту нахождения компании-цели), включая судебные струк-

туры, службу судебных приставов, органы внутренних дел и т. д. (об этом подробнее см. в следующем разделе).

Если конфликт между сторонами сделки M&A отсутствует, привлечение правоохранительных органов скорее всего не потребуются. Зато не помешает благоприятное отношение со стороны государственных органов, оказывающих влияние на совершение сделки. Это, в частности, относится к Федеральной антимонопольной службе (удовлетворение ходатайства о приобретении акций и долей в уставном капитале коммерческой организации, приобретение основных средств компании и т. д.). Кроме того, если происходит реорганизация компаний в форме слияния или присоединения, то необходимо удачно зарегистрировать выпуски акций в Федеральной службе по финансовым рынкам.

На последней стадии рассматриваемого процесса происходят непосредственное поглощение предприятия и выработка схемы по управлению полученными активами. В большинстве случаев активная поддержка органов государственной власти требуется лишь в ходе недружественного поглощения. Ведь в подобной ситуации велика вероятность того, что прежний собственник компании попытается вернуть принадлежавшие ему активы как при помощи органов правосудия, так и используя силовые методы и приемы. Вот почему захватчику активов может пригодиться поддержка в системе арбитражных судов, а также органах правопорядка.

Если же речь идет о взаимовыгодной сделке по отчуждению предприятия, то нелишним может оказаться взаимодействие с местными органами власти, которые не только помогут сгладить социальную напряженность, вызванную переменой собственника компании, но и окажут поддержку на первых этапах работы новой команды управления предприятием.

Противостояние между собственником бизнеса и сторонним агрессором. В подобной ситуации имеет место нежелание собственника бизнеса добровольно расстаться с принадлежащей ему компанией. Однако это не останавливает потенциального инвестора, и он начинает искать альтернативные пути захвата компании. Разумеется, первостепенное значение в возникшем противостоянии имеет поддержка силовых структур и судебных органов. Однако не помешает воспользоваться и помощью иных органов государственной власти. Это подтверждается историей одной громкой попытки захвата компании, имевшей место в Северо-Западном федеральном округе. Речь идет о так называемом деле Илим Палпа.

Контроль и надзор за совершаемыми сделками в соответствии с действующим законодательством. Следует особо отметить, что основ-

ным органом, осуществляющим контроль над совершаемыми сделками М&А, является Федеральная антимонопольная служба (ФАС). Среди отечественных предпринимателей сложилось мнение, согласно которому получение разрешения ФАС является обыденной формальностью (тем более с учетом последних мер, направленных на снижение величины сделки М&А, попадающей под контроль ФАС). Действительно, в большинстве случаев это именно так, однако в некоторых ситуациях барьер в лице антимонопольного ведомства способен обратить в прах надежды инвестора на приобретение искомых активов.

В качестве иллюстрации можно привести случай, произошедший два года назад в одном из регионов Центрального федерального округа. Две группы акционеров пытались аккумулировать в своих руках контрольный пакет акций одного крупного машиностроительного предприятия. При этом в руках группы «Х» сосредоточилось 35 % акций, а под контролем группы «У» — 30 %.

Успешно проведя переговоры с владельцем 10 % акций компании, группа «У» приобретает указанный пакет (все акции покупались на одно юридическое лицо). Благодаря данной сделке группе «У» не только удалось провести своих кандидатов в совет директоров предприятия, что и избрать подконтрольного генерального директора, что фактически было приобретение полного контроля над компанией.

Известно бы, ситуация очевидна. Однако, как выяснили юристы воположной группы акционеров, в ходе приобретения 10 %-ного пакета акций не был соблюден порядок получения разрешения от антимонопольного органа, что коренным образом могло изменить расклад сил в структуре акционерного капитала.

Воспользовавшись досадным промахом конкурентов, акционеры, входящие в группу «Х», направили письмо в региональное управление МАП РФ, в котором сообщили о допущенном нарушении. Разумеется, антимонопольное ведомство могло ограничиться небольшим штрафом в отношении нарушителя, однако группа «Х» провела грамотную «обработку» чиновников данного ведомства, что и привело к подаче иска и государственного органа с требованием признать сделку недействительной.

Суд согласился с доводами антимонопольного ведомства, лишив тем самым группу «У» контроля над предприятием. Данный же пакет акций был возвращен прежнему владельцу, который и продал его уже группе «Х».

Довольно часто досадные промахи при поглощении компании хоть и не приводят к потере приобретенных активов, однако могут осложнить жизнь участников сделки М&А.

Известно, что если юридические лица являются аффилированными, им приходится проводить тщательный правовой анализ планируемых совместных действий. Ведь из-за своей открытой взаимосвязи они становятся уязвимы для мер антимонопольного характера.

Это подтверждается и историей, произошедшей в Оренбурге. Генеральный директор одного торгового предприятия решил приобрести контрольный пакет акций промышленного комбината. Привлеченный к сделке юрист сообщил, что в собственности комбината находятся довольно крупные активы, поэтому всякий желающий приобрести более 20 % его голосующих акций должен получить разрешение антимонопольных органов.

Глава торгового предприятия не хотел заявлять о своих намерениях государственным органам. Поэтому он решил «разбить» приобретаемые акции на несколько частей, оформив их на себя и своих близких родственников: жену и родных братьев. Однако при совершении этой сделки не был принят во внимание тот факт, что в законе говорится о покупке акций не только одним лицом, но и группой лиц. А близкие родственники приобретателя как раз и образовали вместе с ним группу лиц.

Следовательно, даже в этом случае разрешение антимонопольного органа было обязательно. Впоследствии директору пришлось пережить немало неприятных минут, участвуя в возбужденном против него и его родственников деле о нарушении антимонопольного законодательства.

Другим серьезным органом, имеющим возможность оказать влияние на процесс поглощения, является Федеральная служба по финансовым рынкам (ФСФР), пришедшая на смену Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг (ФКЦБ). При проведении сложных операций, связанных с обменом акций компаний, потребуется зарегистрировать в этом органе выпуск ценных бумаг, а также создавать отчет об итогах выпуска. Во избежание недоразумений, а также в целях ускорения этих процедур стоит провести соответствующие переговоры с представителями данного органа.

Если имеет место реорганизация компаний в форме слияния или присоединения, особое значение приобретает механизм лицензирования компании. Дело в том, что если предприятие занималось определенным видом деятельности, для осуществления которого необходимо специальное разрешение, то при реорганизации компании все имевшиеся у нее лицензии прекращают свое действие (если предприятие прекращает данную деятельность, присоединившись к другому юридическому лицу или слившись с другой компанией). Следовательно, лицензии придется получать вновь. Вот почему большое значение приобретают неформальные контакты с сотрудниками лицензирующего органа, ведь

именно от них зависит, как быстро компания получит необходимую лицензию и получит ли ее вообще.

Следует особо остановиться на таком виде реорганизации, как преобразование компании. Известно, что многие инвесторы, получив контроль над предприятием, изменяют организационно-правовую форму, например меняют ООО на ОАО или наоборот. Казалось бы, в таком случае преобразованная компания теряет все принадлежащие ей лицензии, как и при слиянии и присоединении. Тем не менее в этом случае отечественное законодательство встает на сторону предпринимателей.

Итак, правопреемник реорганизованной компании (вновь образованное общество) в целях закрепления за собой специального права должен не позднее чем через пятнадцать дней с даты принятия решения о преобразовании подать заявление о переоформлении документа, подтверждающего наличие лицензии. К этому заявлению прилагаются документы, подтверждающие факт реорганизации, например протокол общего собрания акционеров о преобразовании общества, протокол учредительного собрания участников образуемого общества, а также утвержденный передаточный акт. Наряду с перечисленными, необходимо подать документ, подтверждающий внесение платы за переоформление бумаг. В настоящее время плата составляет 100 рублей — не очень много, если учесть возможные убытки фирмы в случае пропуска срока и документов на переоформление лицензии.

При переоформлении документа, подтверждающего наличие лицензии, лицензирующий орган вносит соответствующие изменения в реестр лицензий. Эти действия должны быть произведены в течение десяти дней с момента получения заявления от правопреемника.

Непосредственное участие органов государственной власти, подконтрольных им структур и конкретных должностных лиц в процессе слияния и поглощения. Как уже отмечалось выше, в настоящее время тем же свидетелями серьезного усиления влияния органов государственной власти на предпринимательские отношения. В связи с чем все чаще наблюдается активное вмешательство государственных структур в происходящие бизнес-процессы. В частности, проводятся мероприятия по созданию государственных холдингов в оборонной сфере, авиационной промышленности, были предприняты меры по возврату выведенных активов из ОАО «Газпром» и т. д.

Несмотря на то что, согласно действующему законодательству, органы государственной власти равны в гражданско-правовых отношениях с другими субъектами, особенностью вмешательства государственных органов в сферу предпринимательской деятельности прежде всего яв-

ляется их завидное преимущество перед остальными участниками таких отношений. В первую очередь это выражается в деятельности специального государственного аппарата принуждения, при помощи которого можно склонить колеблющихся партнеров к заключению той или иной сделки.

Вряд ли можно приветствовать подобные действия. К тому же зачастую целью их совершения является не достижение государственно значимых и общественно полезных целей, а личные замыслы определенных государственных служащих.

Как бы там ни было, следует констатировать, что органы государственной власти (в лице отдельных своих наделенных властью сотрудников) постепенно превращаются в самостоятельных игроков, оказывающих влияние на предпринимательскую деятельность. В этом есть и положительные аспекты — ведь использование государственных структур исключительно в интересах той или иной предпринимательской группы отрицательным образом сказывается не только на отечественной экономике, но и на других сферах общественной жизни.

Правоохранительные органы

Одним из наиболее укоренившихся мифов, связанных со слияниями и поглощениями, является роль в этих процессах отечественных правоохранительных органов. Согласно классической традиции, в их число включается и суд, однако в данной части книги он не будет упомянут, поскольку судебным структурам далее будет посвящена отдельная глава.

Специфика российского бизнеса такова, что силовая составляющая всегда выходила на первый план. На первых этапах становления капитализма в России данную функцию приняли на себя представители воровского и бандитского мира, оказывавшие услуги «крышевания» и «решения проблем». Впоследствии многие представители этой среды сами стали уважаемыми предпринимателями, а функции «крыши» все чаще стали выполнять отдельные сотрудники правоохранительных органов.

В обывательском представлении ни один корпоративный захват не обходится без участия сотрудников милиции, а иногда и ФСБ. Как бы красиво ни выглядели подобные слухи, увы, они не соответствуют действительности. Сотрудникам органов внутренних дел строго-настрого запрещено принимать участие в корпоративных конфликтах. Даже если

определенный силовик и оказывает преференции той или иной бизнес-группе, он, как правило, не станет посылать своих подчиненных для участия в захвате территории какого-нибудь завода. Что же касается штурмующих предприятия людей в камуфляже, лица которых скрыты под черными масками, то они в подавляющем большинстве случаев не являются сотрудниками органов внутренних дел, а входят в группу физической поддержки судебных приставов-исполнителей. Своими действиями они помогают приставу исполнить вынесенное судебное решение.

Разумеется, это отнюдь не говорит о том, что правоохранительные органы не принимают непосредственного участия в слияниях и поглощениях (в исключительных случаях или при условии непроходимой глупости конкретного силовика и его неумения просчитывать негативный резонанс). Чаще всего правоохранительные структуры со стороны наблюдают за развитием корпоративной войны, активно общаясь с обеими сторонами конфликта. Бывали случаи, когда обладающие бесценной информацией силовики использовали ее в личных целях: либо продавая заинтересованным лицам, либо даже начиная вести собственную игру.

Необходимо отметить следующую тенденцию поведения сотрудников правоохранительных органов — исключительное нежелание вмешиваться в корпоративные конфликты (здесь не берутся в расчет случаи материальной заинтересованности отдельных представителей силовых ведомств — в этом случае их активность не будет знать границ). Всего лишь несколько примеров. Бывший владелец 57 % долей в уставном капитале ООО безрезультатно пытался инициировать возбуждение уголовного дела по факту незаконного внесения изменений в учредительные документы компании и регистрации изменений в налоговых органах. В другом — происходил силовой захват одного отечественного предприятия. Захватчики, как говорится, «зашли по беспределу», то есть несколько десятков крепких молодых людей, вооруженных пистолетами и битами (по свидетельству отдельных очевидцев, не меньше сотни!!!), которые с помощью КамАЗа протаранили заводские ворота и ворвались на территорию предприятия. Ни одно из силовых ведомств не прореагировало на звонки обороняющейся стороны, хотя захватчики нарушили огромное число статей УК. Результатом такого отношения стала трагическая гибель двоих участников корпоративного противостояния.

Одно крупное предприятие за полтора месяца переходило из рук в руки порядка 7 раз. Если в начале периода собственности милиция и прокуратура хоть как-то реагировали на поступающие звонки о нару-

шениях, то в конечном итоге на крики в телефонной трубке «Помогите, нас захватывают!» никто уже не обращал внимания.

Тем не менее в некоторых случаях правоохранительные органы четко блокируют действия корпоративных агрессоров. Так, при попытке захвата одного регионального авиапредприятия, когда сотрудники ЧОПа нападающей стороны захватили аэропорт, четко сработал местный ОМОН, блестяще осуществивший операцию по блокировке агрессора; час спустя фигуранты этого дела уже давали показания в соответствующих органах.

Разумеется, наиболее ценна поддержка правоохранительных органов не в момент силовых захватов (хотя это также немаловажно), а просто в качестве создания режима наибольшего благоприятствования. Это справедливо не только для недружественных поглощений. Ведь приобретая акции крупного предприятия, довольно сложно предположить, какие проблемы уголовно-правового характера придется решать.

Если корпоративным захватчикам удалось заручиться поддержкой региональной прокуратуры, приставов и органов внутренних дел, ситуация обороняющейся стороны весьма незавидна. Однако в реальности такое единодушие встречается редко. Чаще всего выходит так, что прокуратура поддерживает захватчиков, милиция — обороняющихся, а приставы уходят в глухую оборону, ожидая, когда руководство их ведомства решит поддержать ту или иную сторону конфликта. Руководителям компаний следует обратить внимание на то, кто осуществляет охрану компании. Хорошо подготовленные бойцы ЧОПа — это конечно неплохое подспорье, однако не они являются ключевым звеном в цепи обороны компании. Главную роль необходимо отвести сотрудникам ВОХРа районного отделения милиции, мирно сидящим на КПП и в здании заводоуправления. Дело в том, что вероятность того, что захватчики пойдут на силовой штурм компании, многократно снизится, если с противоположной стороны находятся представители правопорядка. Агрессорам придется договариваться с приставами, судами и т. п., а это приведет к потере времени и средств.

Лица, осуществляющие силовую поддержку

Все многообразие лиц, оказывающих физическую поддержку сторонам корпоративных конфликтов, можно свести к следующим основным группам: преступные сообщества, частные охранные структуры (ЧОПы), агрессивно настроенные лица.

Преступные сообщества

Несмотря на то что времена бандитских разборок как способа решения проблем, возникающих в предпринимательской сфере, уже давно канули в Лету, отдельные представители данного направления все еще привлекаются для участия в корпоративных конфликтах.

Часто встречается миф о том, что представители криминального сообщества участвуют только в недружественных поглощениях. Это не совсем так. В связи со специфичной структурой отечественного бизнеса, когда многие предприниматели либо лично участвовали (или участвуют) в криминальных сообществах, либо имеют связи с мафиозными кругами, довольно сложно отделить процесс дружественного поглощения от влияния представителей данных структур. В связи с этим можно вспомнить высказывание одного из героев книги Юлии Латыниной «Промзона»: «Бандиты — как ядерное оружие. Все должны знать, что они есть, но пускать их в ход можно лишь в крайнем случае».

Что касается враждебных захватов, то, как правило, здесь преступные сообщества используются при дележе полукриминального бизнеса и применяются для физического воздействия на ключевые фигуры в этом противостоянии. Кроме того, бывают случаи, когда подобные личности пытаются установить контроль и над вполне законопослушными компаниями. Методы, используемые подобными гражданами, весьма многообразны и пугающе просты. Чего стоит хотя бы такая фраза: «Давай его (генерального директора) на наркоту посадим».

Хотелось бы надеяться, что участники корпоративных конфликтов не станут в дальнейшем применять грубые формы оказания давления на предпринимателей, в частности похищение людей. Тем более что в некоторых конфликтах такие способы уже использовались.

Некое крупное предприятие находилось на грани банкротства. Это вызвано и неумелой маркетинговой политикой руководства, и реалистическими принципами управления качеством выпускаемой продукции. Скорее всего, предприятие прекратило бы свое существование как единый имущественный комплекс, если бы им не заинтересовались представители одной петербургской предпринимательской группировки. Питерские бизнесмены предложили генеральному директору репрофилировать производство и начать изготовление особо востребованного рынком товара. При этом первоначально бизнесмены не собирались приобретать долю в бизнесе этого предприятия — дело происходило в начале 1999 года, когда отечественные предприниматели только начали оправляться от последствий августовского кризиса 1998 года. Директор, не долго думая, согласился.

Шло время, предприятие развивалось, постепенно расплачиваясь по своим долгам, и довольно успешно конкурировало в своей рыночной нише. Проблемы пришли со стороны добровольных инвесторов. Дело в том, что питерские предприниматели созрели до приобретения компании. Однако директор, являющийся единоличным собственником акционерного общества, не хотел делиться своим бизнесом.

Первоначально «стервятники» планировали провести классический захват предприятия с использованием последних наработок стратегии и тактики корпоративных войн, однако, выяснив, сколько стоят услуги специалистов в этой отрасли, пошли по другому пути.

Однажды директор просто-напросто исчез. Он не появился на работе, дома также никто не знал его местонахождение. Вскоре стало ясно — его похитили. Как выяснилось впоследствии, руководителя предприятия удерживали в одном из дачных поселков Ленинградской области. Условия содержания были гуманны: пленника кормили, разрешали играть в компьютерные игры и смотреть телевизор. При этом никто из его похитителей не общался с ним и не выдвигал никаких требований. Месяц спустя директору предложили подписать договор дарения всех его акций третьим лицам, кроме того, было подчеркнуто, что он при любом составе акционеров сохранит за собой свой пост. Похищенному дали понять, что в случае отказа он будет продолжать оставаться почетным пленником, как выразился один из похитителей: «Столько, сколько надо». Директор решил не искушать судьбу, проживая остаток своих дней в золотой клетке, и подписал договор. Стоит отметить, что каждая из сторон сдержала свои обещания: директор не оспаривал совершенную сделку, а новые акционеры не освобождали его от должности.

Частные охранные структуры (ЧОПы)

Данные организации играют весьма активную роль в сделках слияния и поглощения. Недаром, как только на предприятии появляется новый собственник, сразу же меняется ЧОП, осуществляющий охранные функции. Разумеется, ЧОПы участвуют и в силовых захватах компаний, и в обеспечении безопасности корпоративных мероприятий, в частности общих собраний акционеров.

Степень силового участия ЧОПа в сделке M&A зависит от владельца охранного предприятия (большую роль играет его предыдущая сфера деятельности — криминальное сообщество или правоохранительные органы).

Чаще всего ЧОПы используются в качестве ударной силы при корпоративном захвате компании. Именно в этой ситуации роль данных структур крайне высока. Зачастую именно от степени подготовленно-

сти бойцов охранной структуры, их личных качеств и готовности идти на риск и зависит судьба компании.

Осенью 2004 года произошло небольшое сражение за одно предприятие, расположенное в Центральном федеральном округе. Охранному предприятию, чтобы остановить нападающих, пришлось применить оружие и открыть огонь на поражение (к счастью, использовались резиновые пули).

Интересная деталь — несмотря на большое число зарегистрированных охранных структур, на рынке довольно сложно найти по-настоящему профессиональные команды, которые могли бы должным образом сопровождать силовой захват или защиту от недружественного поглощения.

Агрессивно настроенные лица

Очень часто в целях удержания компании или ее враждебного захвата сил одного ЧОПа недостаточно, а привлечь несколько частных структур — недешевое удовольствие. Кроме того, при захвате и, проводимом разъяренной толпой, выявить виновных того уголовного преступления довольно проблематично; если же известно, что преступление совершалось кем-то из сотрудников ЧОПа, то велика вероятность, что проблемы возникнут не только у конкретного бойца, но и у самой охранной структуры.

В связи с этим, если необходимо, как уже писалось выше, «зайти на предприятие по беспределу», используются силы большого числа агрессивных личностей. Набор в такие группы захвата ведется среди деревенской молодежи, маргинальных слоев общества, лиц, страдающих наркотической зависимостью. В назначенное время членов группы захвата собирают в установленном месте, раздают биты, арматуру, иные орудия и на автобусах везут к месту нахождения объекта.

Большим минусом таких ударных бригад является их отвратительная управляемость и низкая моральная устойчивость. Учитывая эти особенности, можно довольно успешно противостоять этим группам злоумышленников.

Топ-менеджеры компании и члены трудового коллектива

Успех слияний и поглощений определяется не только положительными договоренностями владельцев акционерного общества и его потенциальными приобретателями. Не последнюю роль в этом мероприятии играют непосредственные исполнители воли акционеров —

члены органов управления участников сделки. Казалось бы, влияние управляющих на исход слияния (поглощения) компаний невелик, однако это досадное заблуждение может расстроить планы активных игроков на рынке M&A.

Как известно, среди сделок M&A различают дружественные и враждебные слияния и поглощения. В зависимости от способа получения контроля над компанией изменяются и задачи, стоящие перед членами органов управления. Если происходит дружественное поглощение, то менеджеры компании-цели должны приложить максимум усилий, чтобы осуществить передачу власти в рамках акционерного общества. В случае же враждебной атаки перед управляющими стоит противоположная задача — не дать агрессору реализовать свои планы.

В ходе слияния и поглощения велика роль и трудового коллектива, который является как раз той третьей силой, о которой очень часто забывают стороны сделки.

Мало того что работники компании очень часто являются ее миноритарными акционерами и могут противостоять враждебной скупке акций, так еще они могут оказать и физическое сопротивление захватчикам.

Если же в компании отсутствует корпоративный конфликт, новый собственник может столкнуться с неожиданной проблемой — непонимание в трудовом коллективе что, в свою очередь, приведет к дополнительным затратам.

Иные участники сделок

Помимо названных участников процесса слияния и поглощения, определенное влияние на его развитие могут оказывать и иные лица. О некоторых из них пойдет речь в последующих частях книги, другие же будут просто упомянуты в настоящем разделе.

Большую роль в сделках M&A играют реестродержатели, а также иные лица, так или иначе связанные с учетом прав на ценные бумаги компании: номинальные держатели, депозитарии и доверительные управляющие.

Вне всякого сомнения, необходимо упомянуть независимых оценщиков, которые не только привлекаются к определению рыночной стоимости акций, имущества, находящегося на балансе компании, но и оценивают стоимость бизнеса предприятия, акции которой продаются.

В последнее время на рынке появилась востребованная услуга по содействию купле-продаже бизнеса и, соответственно, новая профессия — бизнес-брокер. Данные лица специализируются на том, что помогают продавцу предприятия выгодно продать принадлежащие ему активы.

Объекты слияний и поглощений

Наиболее привлекательные отрасли отечественной экономики и перспективы развития сделок слияния и поглощения

Как известно, все разговоры о развитии отечественной экономики так или иначе замыкаются на нефти. Именно нефтедобыча считается одними исследователями благом, а другими — величайшим злом для России. Казалось бы, именно компании нефтяной сферы должны оказаться в центре внимания лиц, совершающих сделки слияния и поглощения. Однако не все так просто. Дело в том, что подавляющая масса нефтяных активов находится под контролем либо крупных вертикально интегрированных структур, либо государства. Расстаться с подобными компаниями их владельцы захотят или под воздействием непредвиденных обстоятельств, или в связи с неприлично высокой суммой сделки. Это подтверждается примером и печально известного ЮКОСа, и других нефтяных компаний поменьше, владельцы которых продали часть акций иностранным инвесторам.

Кроме того, особенностью нефтяной отрасли является то, что денег, которые имеются у отечественного бизнеса, явно недостаточно для приобретения крупных нефтяных компаний. Западный же капитал вряд ли сможет получить контроль над российскими нефтяными месторождениями. Прежде всего это связано с жесточайшим контролем со стороны государства, обусловленным политическими интересами России.

Активные процессы M&A наблюдаются в других отраслях отечественной экономики. Прежде всего это металлургическая отрасль, пищевая промышленность и сфера телекоммуникаций. Металлургическому бизнесу по причине позитивной рыночной конъюнктуры есть откуда черпать денежные средства для финансирования сделок M&A. Пищевая сфера также на подъеме, к тому же в этом сегменте рынка сильны позиции иностранного капитала. Что касается телекоммуникационной отрасли, то она демонстрирует прекрасные показатели, однако основные активы уже приобретены и поделены между небольшой группой игроков, хотя и в запасе еще осталась суперсделка — приватизация Связьинвеста.

Прогнозирование является неблагоприятным занятием. Если аналитику удастся предугадать дальнейший ход развития тех или иных событий — со стороны слышатся голоса, что сделанные им выводы и без того были очевидны. Если же прогнозы даже на малую толику не совпали с реальностью, специалиста подвергают яростному шквалу критики,

который напрочь отбивает желание заниматься футурологической аналитикой. Ярким примером этого являются несчастные синоптики, которые так и не смогли добиться народной любви и общественного признания.

Интенсивность проведения слияний и поглощений напрямую зависит от политической и экономической ситуации в стране. В первой половине 90-х наиболее заметными игроками в сфере M&A были государственные чиновники, от воли которых зависела судьба приватизируемых предприятий. Активную роль в переезде собственности играли и авторитетные бизнесмены, привыкшие силой устанавливать контроль над интересующими их активами. В дальнейшем происходила смена активных фигурантов данного рынка. В конечном итоге юридические компании стали ключевым звеном в цепочке мероприятий, направленных на реализацию планов по враждебному или дружественному поглощению того или иного предприятия. Теперь вряд ли кому-то придет в голову начинать сделку M&A без помощи как минимум одного корпоративного консультанта.

Необходимо упомянуть еще одно заблуждение, засоряющее массовое сознание: целью слияний и поглощений прежде всего является сама компания, а не принадлежащие ей активы. Это не так. Довольно часто объектом притязаний инициаторов сделок M&A является отнюдь не бизнес компании, а принадлежащие ей активы, в частности недвижимое имущество. Прежде всего это касается крупных городов, в первую очередь Москвы. В этом и состоит специфика московского бизнеса, основанного на сопровождении дружественных сделок M&A и осуществлении корпоративных захватов. В настоящее время правительство Москвы предпринимает достаточно активные шаги, направленные на недопущение порочной практики фактической ликвидации новыми владельцами предприятия его производственной сферы. Хотелось бы надеяться на то, что заботы чиновников в конечном итоге увенчаются успехом.

Классификация компаний, являющихся целью сделок M&A

Предприятия, которые являются объектом слияний и поглощений, можно классифицировать по различным основаниям. Наиболее существенны следующие из них.

Является ли компания частью интегрированной структуры. Как правило, предприятия, входящие в состав вертикально интегрированных образований, довольно редко подвергаются атакам со стороны кор-

поративных агрессоров. Если же это все-таки происходит, то в качестве инициатора враждебного поглощения выступает не менее крупная структура

Рассматриваемые компании чаще всего становятся объектами дружественного поглощения, когда покупателю удается договориться с владельцем компании об основных параметрах сделки.

Успешность бизнеса компании-цели. Это один из немаловажных факторов, оказывающих серьезное влияние на дальнейшую судьбу компании. Вряд ли стоит объяснять, что, чем плачевнее дела на предприятии, тем сговорчивее будут его владельцы, договариваясь об условиях продажи

Структура акционерного капитала. Структура акционерного капитала компании может выглядеть следующим образом:

- в одних руках находится пакет акций в диапазоне от 75 до 100 % акций,
- контрольный пакет акций (50 % + 1 акция и более) находится в руках менеджмента компании либо стороннего инвестора, остальная часть акций распределена между физическими и (или) юридическими лицами;
- одно лицо аккумулировало пакет акций, близкий к контрольному (больше или около 40 %, но менее 50 %), остальная часть акций равномерно распределена между физическими и (или) юридическими лицами. При этом контрольного пакета нет ни у одного акционера либо группы акционеров;
- акции распределены между акционерами общества таким образом, что ни у одного из них нет пакета, даже близкого по величине к контрольному. Контроль над предприятием фактически принадлежит менеджменту компании, умело играющему на интересах различных групп акционеров.

Применение компанией профилактических мер, направленных на защиту от враждебного поглощения. При отсутствии защиты велика вероятность того, что кто-то из возможных инициаторов сделки M&A захочет не купить компанию, а просто-напросто ее захватить.

Корпоративный конфликт внутри предприятия. Данное обстоятельство значительно облегчает агрессору задачу по захвату компании.

ДРУЖЕСТВЕННЫЕ СДЕЛКИ M&A

Причины совершения

Конец XX века по праву можно считать эрой дружественных слияний и поглощений. Такого количества объединений активов ведущих мировых компаний новейшая история экономики еще не знала. Мировые тенденции не миновали и Россию, которая после падения коммунистического режима двинулась к полной и безоговорочной победе капиталистической идеологии. Новоявленные российские холдинговые компании невероятными темпами увеличивали число принадлежащих им компаний, не всегда задумываясь о последствиях подобных приобретений. Отечественных предпринимателей не мог остановить даже печальный опыт зарубежных компаний. Многие слияния закончились неудачей — приобретенные компании стали головной болью обладателей новой собственности. Причем источником проблем зачастую были отнюдь не экономические показатели. Внезапно выяснялось, что необходимо соблюдать баланс интересов с миноритарными акционерами, выстраивать непростые взаимоотношения с трудовым коллективом, дочерними компаниями.

Постепенно и отечественные предприниматели стали осознавать, что юридическое оформление сделки слияния/поглощения — всего лишь первый шаг на пути установления полного контроля над компанией. Именно это и заставило отечественных предпринимателей уделять более пристальное внимание особенностям корпоративного управления после приобретения компании.

Повышение числа дружественных слияний и поглощений является той целью, к которой должна стремиться отечественная эконо-

мика. Рост дружественных сделок M&A говорит об инвестиционной привлекательности России, стабильности деловых взаимоотношений. Справедливости ради необходимо отметить, что число дружественных слияний и поглощений превышает количество корпоративных захватов (в массовом сознании сложилась иная картина; почему-то людям кажется, что чаще всего компании не покупают, а захватывают). Довольно часто в числе дружественных сделок M&A встречаются операции, совершенные в рамках единой стратегии перехода крупной бизнес-империи на единую акцию.

Загадочное словосочетание «единая акция» относится к разряду тех явлений, о которых все говорят, но немногие знают, что они реально означают. К сожалению, этим отличаются не только рядовые обыватели, но и многие руководители отечественных компаний. Зачастую именно из-за того, что у руководителей предприятия складывается искаженное представление о сути данного механизма, и возникает львиная доля проблем, связанная с реструктуризацией предприятия.

Если обратиться к российскому законодательству, то станет ясно, что оно не содержит определения «единой акции». Это говорит о том, что данное словосочетание является так называемым псевдоюридическим термином, который позволяет коротко и ясно обозначить суть определенного процесса, не нашедшего, однако, своего отражения в действующем законодательстве. К этой же группе относятся и такие понятия, как «поглощение компаний», «двойные реестры», «параллельные органы управления», «теневые директора» и т. д.

Несмотря на отсутствие этого понятия в отечественном праве, им можно пользоваться достаточно эффективно. Так, с точки зрения деловой терминологии переход на единую акцию в общих чертах можно определить как процесс объединения нескольких предприятий, сопровождаемый обменом акций (долей), в результате чего принадлежавшие компаниям активы сосредоточиваются на балансе только одного юридического лица.

Отметим, что постепенно переходить на единую акцию стали не только флагманы отечественной промышленности (Лукойл, Сургутнефтегаз, ТНК, Норильский никель), но и региональные компании, имеющие разветвленную сеть дочерних предприятий.

В качестве основных причин, подталкивающих компании к переходу на единую акцию, можно выделить следующие.

Усиление контроля над активами, принадлежащими дочерним предприятиям. Как известно, большинство материнских компаний

являются не единственными акционерами своих «дочек». Обычно им принадлежит от 51 до 75 % акций подконтрольного предприятия. При этом остальные ценные бумаги находятся в руках сторонних лиц, имеющих свою точку зрения на развитие компании. Мирное сосуществование акционеров может продолжаться довольно долго, однако рано или поздно скрытые противоречия все равно выйдут наружу. Допустим, головная компания для обеспечения крайне важного для нее кредита решает передать в залог производственные мощности своей «дочки», стоимость которых превышает 50 % балансовой стоимости всех активов предприятия. В соответствии с ФЗ «Об АО» для одобрения такой крупной сделки требуется согласие более $\frac{3}{4}$ акционеров. Разумеется, если материнская компания владеет более 75 % акций «дочки», проблем не возникнет, а если нет? В лучшем случае противоположная группа акционеров может попытаться «заработать» на принятии нужного решения, в худшем — заблокирует одобрение крупной сделки, что осложнит финансовое положение материнской компании.

Помимо этого, если большое количество акций обращается на вторичном рынке, нельзя исключать попыток враждебного поглощения дочерней компании.

Таким образом, переход на единую акцию поможет не только размыть долю миноритарных акционеров, что лишит их возможности блокировать принимаемые решения, но и существенно повысить сопротивляемость компании недружественным притязаниям.

Снижение внутренних издержек. При грамотном объединении компаний можно подвергнуть изменениям систему менеджмента предприятия, что значительно снизит его производственные издержки. Известно, что в компаниях, имеющих разветвленную структуру дочерних предприятий, многие подразделения выполняют аналогичные функции. Переход на единую акцию может стать отличным предлогом для совершенствования управления предприятием.

Повышение капитализации компании и ее инвестиционной привлекательности. При переходе на единую акцию происходит концентрация активов нескольких компаний на балансе отдельного юридического лица, растет устойчивость по отношению к внешним воздействиям, значительно снижаются внутренние издержки. Разумеется, данные факторы приводят к росту чистой прибыли компании, что повышает интерес к ней со стороны инвесторов, более охотно приобретающих не только акции компании, но и другие ценные бумаги, выпускаемые предприятием.

Следует оговориться, что капитализация будет расти лишь в том случае, если собственники компании целенаправленно стремятся к этому. Крайне сложно говорить о повышении инвестиционной привлекательности, если на вторичном рынке обращается не более 2 % акций, при этом дивиденды по ним не выплачиваются, а вся прибыль оседает на счетах оффшорных компаний, аффилированных с владельцами предприятия.

Снятие рисков, связанных с незаконным выводом прибыли из дочерних компаний. Не секрет, что подавляющее большинство холдинговых компаний занимается выводом прибыли из своих дочерних компаний. Во исполнение этого используются разнообразные способы, начиная с перевода «дочек» на давальческое сырье (печально известные процессинг в нефтепереработке и толлинг в алюминиевой отрасли) и заканчивая занижением цены при приобретении продукции компании при параллельном завышении стоимости продаваемого ей сырья.

При этом получаемая прибыль не всегда остается в распоряжении головной организации, в большинстве случаев она выводится дальше — на трейдерские и посреднические оффшорные компании, а зачастую и на личные счета основных акционеров холдинга.

Подобная ситуация не только снижает инвестиционную привлекательность дочерних предприятий (справедливости ради стоит подчеркнуть, что их владельцы никогда и не ставили перед собой такой цели), но и существенно повышает уязвимость компании. Опасность состоит не только в расширенной налоговой проверке, которая намерена выявить механизмы вывода прибыли с предприятия, но и в действиях корпоративных «стервятников», которые, владея незначительным процентом акций «дочки», могут заявить, что действиями основного акционера им были причинены убытки.

Разумеется, все эти риски могут быть ликвидированы при объединении компаний, когда формально самостоятельные юридические лица становятся подразделениями головного предприятия.

Создание положительного имиджа компании. Как показывает практика, объявление о консолидации активов того или иного предприятия положительно воспринимается не только участниками рыночных торгов, но и простыми обывателями. Разумеется, это неизбежно ведет к созданию имиджа прогрессивной, динамично развивающейся компании, возрастает ее позитивное восприятие.

Таким образом, налицо преимущества объединения нескольких взаимосвязанных предприятий. Однако, принимая решение о переходе на

единую акцию, следует тщательно взвесить все «за» и «против». Дело в том, что в ряде случаев подобные действия не дадут положительного эффекта, что может быть обусловлено как внешними обстоятельствами, так и внутренними факторами.

В качестве иллюстрации можно привести следующую историю, имевшую место в одной из областей Центрального федерального округа. Небольшая холдинговая компания занималась изготовлением и реализацией продуктов питания. Ей принадлежали несколько сельскохозяйственных предприятий, предприятия-изготовители молочной и мясной продукции и целый ряд других фирм того же профиля. Единоличным владельцем холдинга являлся его генеральный директор.

В марте 2002 года этот генеральный директор ездил в Москву на один из престижных семинаров, посвященных корпоративному управлению. Именно там у него возникла идея реализовать новую для провинциального бизнеса схему — переход на единую акцию. Дело в том, что предпринимателю порядком поднадоели годовые собрания акционеров предприятий, входящих в холдинг. Мелкие акционеры (многие из них бывшие колхозники) задавали фактическому собственнику предприятия массу вопросов начиная с производственных «молоко киснет» и заканчивая жилищно-коммунальными «когда отремонтируют мост через Черную речку». Отказаться от участия в собраниях предприниматель не мог, ведь он возглавлял советы директоров всех дочерних предприятий, помимо этого его отсутствие породило бы излишние слухи и домыслы, что могло негативным образом отразиться на бизнесе.

Объединение «дочек» под эгидой одного юридического лица решило бы эти проблемы. Во-первых, число назойливых акционеров значительно бы уменьшилось — они, скорее всего, не стали бы обменивать свои акции на акции холдинга, предпочтя этому денежный эквивалент. А во вторых, оставшиеся акционеры вряд ли стали бы принимать участие в собраниях, ведь местом нахождения холдинга был областной центр, и собрания, разумеется, проводились бы именно там, а простые акционеры вряд ли захотели бы добираться туда за свой счет.

Постепенно намеченный план по переходу на единую акцию начал претворяться в жизнь. Головная компания осуществила дополнительную эмиссию акций, были проведены внеочередные собрания акционеров «дочек», на которых они изъявили желание присоединиться к материнскому предприятию. В конечном итоге реорганизация была завершена уже к январю 2003 года. Казалось бы, теперь можно спокой-

но заниматься бизнесом, совершенствовать производственные схемы, расширять рынки сбыта и предлагать продукцию в соседние регионы. Никто не мог и предположить, чем обернется для предпринимателя эта реорганизация.

Неожиданно выяснилось, что глава областной администрации крайне недоволен замысловатыми корпоративными штучками холдинговой компании. Дело в том, что, приехав на Новый год в родной районный городок, он с удивлением узнал, что местного молокозавода, на котором он начинал свою трудовую деятельность, а впоследствии и возглавлял его, больше не существует. Вместо этого есть филиал (III) ОАО «Х». Дальние родственники губернатора пожаловались ему, что если раньше в их трудовых книжках в качестве места работы фигурировал славный молокозавод, то теперь там значится пресловутое открытое акционерное общество.

Все это очень сильно расстроило областного главу (а его помощники не осмелились напомнить ему, что полгода назад схема реструктуризации была негласно согласована с первым вице-губернатором, курирующим региональную промышленность). Разумеется, вернувшись в свой рабочий кабинет, чиновник вызвал самого предпринимателя, потребовав от него объяснений. К сожалению, встреча двух солидных людей закончилась ссорой. В конечном итоге это привело к взаимным публичным оскорблениями и настоящей «продуктовой» войне в области, которая и продолжается до сих пор. Чем она закончится, пока не ясно.

Юридическая процедура перехода на единую акцию оформляется как реорганизация. Как уже упоминалось выше, реорганизация общества может быть проведена в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования. Для объединения нескольких компаний используются только два первых способа — слияние и присоединение.

Именно с использованием этих правовых методов и происходит переход на единую акцию. Варианты этого перехода могут быть следующими:

- происходит присоединение дочерних компаний к головному предприятию;
- головное предприятие, а также дочерние компании присоединяются к одной из «дочек» материнской организации;
- осуществляется слияние головной компании с ее дочерними предприятиями;
- основная и дочерние компании присоединяются к вновь созданной компании.

Исходя из опыта перехода на единую акцию отечественных компаний (наиболее обширная практика накопилась в нефтянке), можно сказать, что объединение предприятий чаще всего происходит по первым двум схемам.

Ярким примером перехода на единую акцию в соответствии с первым способом является нефтяная компания Лукойл. Объединение активов нефтяного гиганта проводилось в годы отсутствия адекватного и организованного фондового рынка. Это обстоятельство существенным образом повлияло на объединение компании. Итак, сначала 2 апреля 1995 года на общем собрании акционеров головной компании была принята схема обмена акций «дочек» на акции материнского предприятия. На первом этапе перехода на единую акцию, который начался 4 августа 1995 года и завершился в декабре 1995 года, были присоединены основные активы холдинга. В их число входили три добывающих предприятия, две перерабатывающие компании и восемь сбытовых объединений.

Для достижения поставленной цели номинал акций нефтяной компании был сокращен в восемь раз. Помимо этого была проведена дополнительная эмиссия обыкновенных именных акций в размере 4 % от первоначального объема. В конечном итоге уставный капитал нефтяной компании увеличился в два раза. Таким образом, первый этап перехода на единую акцию был завершен уже к 1 января 1996 года.

5 июля 1996 года начался второй этап реструктуризации компании. Дело в том, что на общем собрании акционеров материнской компании было принято решение о присоединении еще шести дочерних предприятий, в их число вошли четыре добывающие компании и два предприятия нефтепродуктообеспечения в европейской части России. Для завершения перехода на единую акцию нефтяная компания провела дополнительную эмиссию, в результате чего уставный капитал увеличился на 4,5 %.

По сходному сценарию происходил переход на единую акцию и ОАО «Тюменская нефтяная компания». Как неоднократно заявляло руководство компании, этот переход в обязательном порядке должен осуществляться в два этапа. При этом сначала на единую акцию перешли основные добывающие компании. Речь шла прежде всего об ОАО «Тюменьнефтегаз», ОАО «Нижневартовское НГД», ОАО «ТНК-Нягань» и ОАО «Самотлорнефтегаз». Второй этап — перевод на единую акцию перерабатывающих и сбытовых компаний холдинга, с помощью которого происходит именно обмен акций «дочек» на акции холдинга.

Теперь следует обратиться ко второму способу, который менее распространен в отечественной корпоративной практике. Ярким при-

верженцем данной схемы принято считать одну из самых «закрытых» отечественных нефтяных компаний — Сургутнефтегаз. Как уже отмечалось выше, данная схема обмена акций довольно необычна для отечественных компаний. Действительно, ведь в качестве присоединяемой компании выступал нефтяной холдинг — нефтяная компания Сургутнефтегаз, а в качестве присоединяющего общества — дочернее нефтедобывающее предприятие ОАО «Сургутнефтегаз».

22 декабря 1999 года было проведено заседание совета директоров основной компании, в результате чего было решено консолидировать акции группы Сургутнефтегаз путем их обмена на акции ОАО «Сургутнефтегаз».

Сразу же после новогодних праздников, 12 января 2000 года, последовало официальное заявление о начале завершающего этапа программы по переходу на единую акцию. Интересная деталь — на следующий же день котировки акций НК Сургутнефтегаз на внебиржевом рынке выросли на 37 %.

Помимо этого, была проведена дополнительная эмиссия обыкновенных именных акций ОАО «Сургутнефтегаз», что увеличило их количество на 5 %.

Несложно заметить, что ключевым моментом объединения компаний является оплата акций. Если вести речь о международной практике перехода на единую акцию, то сопровождающие сделки оплачиваются двумя способами — либо ценными бумагами, либо денежными средствами.

В России в качестве форм оплаты сделок, как правило, выступают ценные бумаги — обыкновенные или привилегированные акции, а также корпоративные облигации, впоследствии конвертируемые в акции.

Принимая решение об осуществлении перехода на единую акцию, следует осознавать, что это крайне сложный процесс именно с юридической точки зрения. К сожалению, стиль управления многих российских руководителей отличается принятием скоропалительных решений при полном отсутствии продуманного плана дальнейших действий.

Опишем наиболее ответственные стороны юридической процедуры перехода на единую акцию.

Особое значение имеют общие собрания акционеров дочерних обществ, принимающие решения о реорганизации компании. В связи с тем что, как правило, структура акционерного капитала «дочек» неоднородна, следует быть готовым к судебным выступлениям акционеров, желающих оспорить принимаемые на этом собрании решения. В связи с этим необходимо уделить особое внимание процедуре подготовки и проведения общего собрания акционеров.

Одной из ключевых позиций перехода на единую акцию является право владельцев обыкновенных акций реорганизуемого общества требовать у общества выкупа принадлежащих им акций. Законодатель, предусматривая подобную норму, исходил из того, что рыночная стоимость акций может существенно понизиться в результате проведенной реорганизации.

Именно поэтому владельцы голосующих акций реорганизуемых компаний вправе требовать от общества выкупа всех или части принадлежащих им акций. Этот принцип позволяет защитить права главным образом миноритарных акционеров, которые считают, что в результате реорганизации их имущественным интересам будет нанесен вред.

Наибольшие споры обычно вызывает цена выкупа акций. Этот показатель становится точкой пересечения интересов владельцев холдинговой компании и миноритарных акционеров дочернего предприятия. Первая группа лиц хочет установить цену выкупа как можно ближе к номинальной стоимости продаваемых акций, вторая же имеет намерение выручить как можно большую сумму за отчуждаемые ее членами акции. Ситуация значительно ухудшается, если представители миноритарных акционеров входят в совет директоров компании, который и призван устанавливать цену выкупа ценных бумаг.

Следует особо подчеркнуть, что цена выкупа устанавливается на основании рыночной стоимости акций, которая должна определяться независимым оценщиком. При этом оценщик не вправе учитывать изменения рыночной стоимости, произошедшие из-за принятия решения о реорганизации.

Необходимо помнить, что действующее законодательство предусматривает особую процедуру реализации акционером своего права на выкуп акций. Сначала компания, направляя акционеру извещение о проведении общего собрания, на котором будут решаться вопросы о реорганизации, должна включить в текст этого документа следующие пункты:

- сведения о наличии у акционера права требовать у компании выкупа принадлежащих ему акций;
- цену выкупа акций;
- порядок осуществления выкупа акций;

Затем, не позднее 45 дней с даты проведения собрания, акционер направляет в адрес общества письменное требование о выкупе акций, которое должно обязательно содержать:

- место жительства (местонахождение) акционера;
- количество акций, выкупа которых требует акционер.

Общество выкупает акции в течение 30 дней после окончания срока направления в его адрес требований акционеров

Как уже отмечалось, реорганизация является довольно сложным процессом, требующим особого внимания со стороны всех подразделений реорганизуемых предприятий, в том числе и бухгалтерии. В связи с этим Министерство финансов РФ особо подчеркивает, что реорганизацию юридических лиц рекомендуется приурочивать к концу определенного отчетного периода — года или квартала.

Права и обязанности реорганизуемых лиц переходят к новым обществам на основании передаточного акта. Эти документы играют особую роль в деле реорганизации. Именно они устанавливают, какое имущество и какие доли переходят к конкретным хозяйственным обществам. Учитывая высокую важность этих документов, они утверждаются участниками хозяйственных обществ и представляются вместе с учредительными документами для государственной регистрации вновь возникших юридических лиц или внесения изменений в учредительные документы существующих организаций.

Минфин устанавливает целый ряд требований к документам, утверждаемым в ходе реорганизации хозяйственных обществ. Так, в состав передаточного акта включается бухгалтерская отчетность, составляемая в установленном данным ведомством порядке, в объеме форм годового бухгалтерского отчета на последнюю отчетную дату (дату реорганизации). При слиянии и присоединении отдельных юридических лиц к бухгалтерским балансам каждого из них по желанию их правообладателей могут быть приложены акты инвентаризации имущества и обязательства, подтверждающие достоверность отдельных статей их балансов.

Необходимо особо бережно подходить к определению коэффициентов конвертации акций компаний. Величина коэффициента конвертации может устанавливаться двумя способами: на основе оценки чистых активов или методике расчета по курсовой стоимости. В обоих случаях возможны для установления несправедливой цены достаточно. Известно, что после объявления информации о слиянии стоимость акций корпорации увеличивается на 30–40 %.

Сложность перехода на единую акцию вызвана не только юридическими особенностями данной процедуры, но и сопровождающими ее возможными конфликтами с различными группами акционеров и менеджмента компаний.

Не стоит лукавить, утверждая, что переход на единую акцию является абсолютным благом для миноритарных акционеров. В большинстве случаев это далеко не так. Поэтому можно понять стремление основных акционеров как можно скорее произвести обмен акций, завершить процедуру объединения компаний и забыть о существовавшем прежде положении вещей. Подобный подход вряд ли следует считать эгалонным. Утвердив несправедливый коэффициент конвертации, всячески показывая, что мнение мелких акционеров не интересует холдинговую компанию, можно столкнуться с риском возникновения глубокого конфликта между неравнозначными группами акционеров. При этом сторона, чьи права ущемили, будет готова на самые отчаянные поступки, подтверждая высказывание Николо Макиавелли: «Человек может простить многое даже гибель близкого родственника, но он никогда не простит того, кто отберет у него его собственность».

Даже самая юридически грамотная кампания по переводу предприятия на единую акцию обречена на встречу с трудностями, если миноритарные акционеры поймут, что основной целью проводимых изменений является перераспределение денежных средств для набивания карманов владельцев холдинга. Месть миноритариев может заключаться не только в банальных судебных исках, требующих признать недействительными совершенные сделки, но и в возбуждении уголовных дел против конкретных инициаторов объединения компаний, а также в физическом воздействии на них.

Что же необходимо предпринять материнской компании, чтобы избежать возникновения конфликтных ситуаций с миноритарными акционерами?

Ряд мер может смягчить ситуацию и предотвратить возможный конфликт.

- Максимальная информационная открытость при реорганизации компании. Разумеется, это не значит, что нужно в обязательном порядке разъяснять каждому акционеру все нюансы намечаемого процесса. Следует просто-напросто быть готовым ответить на любой возможный вопрос со стороны акционеров, в том числе и касающийся самых подробных деталей конвертации акций.
- Крайне важно, чтобы недовольные акционеры не начали контактировать друг с другом помимо проводимых собраний. При этом ситуация может ухудшиться, если будет создана общественная организация, призванная защищать интересы мелких акционе-

ров определенных компаний. Наиболее простым и эффективным шагом для предотвращения этого является создание подобной организации с тем условием, что ее учредители (само собой, негласно) будут полностью подконтрольны холдинговой компании. Как говорится, чтобы предотвратить восстание, необходимо его возглавить.

- Нельзя забывать известную поговорку: «Скупой платит дважды». Поэтому, определяя коэффициенты конвертации ценных бумаг и устанавливая цену выкупа акций, следует принимать во внимание и интересы миноритарных акционеров.

Способы заключения дружественных сделок слияний и поглощений

Как известно, в современных условиях применяются три основных способа поглощения компаний: проведение реорганизации, покупка активов и приобретение акций (долей).

Проведение реорганизации

В первом случае используется юридическая конструкция реорганизации. Несмотря на то что институт реорганизации довольно подробно освещен в действующем законодательстве, отечественные компании не спешат оформлять приобретение новых активов подобным способом. Основной причиной является необходимость соблюдения слишком запутанной процедуры, которая растягивает процесс на несколько месяцев. В связи с этим чаще всего отечественные компании избегают к двум другим упомянутым способам.

Исходя из анализа действующего законодательства, можно выделить два основных типа реорганизации: добровольная и принудительная.

В подавляющем большинстве случаев реорганизация хозяйственных обществ происходит в добровольном порядке и проходит по одному из пяти типов: слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование.

Реорганизация общества является серьезным и ответственным шагом со стороны его органов управления, ведь в результате выбора новой формы ведения бизнеса многие аспекты деятельности компании подвергаются существенному изменению.

Как правило, добровольная реорганизация хозяйственных обществ проводится по следующим причинам.

Необходимость повышения эффективности управления компанией. В ряде случаев для улучшения качества управления предприятием требуется повысить самостоятельность его структурных подразделений. Этого, помимо других способов, можно достичь и путем выделения из его состава одного или нескольких юридических лиц. Подобный подход обычно свойственен высокотехнологичным компаниям, которые характеризуются горизонтальным строением внутренней структуры и наличием высококвалифицированных кадров.

В то же время традиционные компании производственной сферы менее склонны предоставлять свободу своим структурным подразделениям и поэтому намного чаще подвержены укрупнениям. Обычно это достигается с помощью присоединения к ним дочерних обществ. Таким образом, проявляется другая тенденция — построение единого предприятия с вертикально-иерархической структурой.

Приобретение новых активов. Если компания, намеревающаяся получить доступ к имуществу стороннего предприятия, понимает, что приобретаемые активы органично впишутся в ее внутреннюю структуру, имеет смысл не приобретать акции (доли) данного общества, а осуществить его присоединение.

Объединение активов компаний для достижения наилучших результатов. Конец 90-х годов прошлого столетия был ознаменован громкими слияниями крупнейших мировых корпораций. Необходимость подобных действий была обусловлена изменением рыночной конъюнктуры, в связи с чем многие предприятия встали перед выбором: либо объединиться с одним из конкурентов, либо нести убытки и уходить из бизнеса.

Предотвращение враждебного поглощения. Как правило, к большей закрытости стремятся предприятия среднего и малого бизнеса, работающие на рыночных сегментах с низкой конкуренцией. В данном случае компании достигают своеобразного «потолка» своего развития, не желая по определенным причинам завоевывать смежные ниши рынка. Разумеется, при таком раскладе владельцы бизнеса хотят зафиксировать сложившуюся ситуацию на длительный срок. При отсутствии административного ресурса затруднить конкурентам входение на рынок достаточно сложно, следовательно, появляется другая задача — обезопасить себя от враждебных намерений конкурентов по «перехвату управления» компанией. Достичь поставленной цели в рамках открытого акционерного общества невозможно, за исключением тех случаев, когда все акции компании принадлежат одному лицу. Если же акции компании распределены между несколькими партнерами, всегда есть

вероятность продажи одним из них своих акций сторонним лицам. В целях противостояния враждебному поглощению акционеры и проводят преобразование акционерного общества в общество с ограниченной ответственностью. Дело в том, что в уставе ООО можно предусмотреть ограничение вхождения третьих лиц в число участников компании.

Повышение инвестиционной привлекательности компании. В большинстве случаев это характерно для крупных компаний, функционирующих на рынках с сильной конкуренцией и вступающих в полосу бурного развития. Перед ними стоят две основные задачи: создание положительного имиджа, то есть формирование позитивной репутации компании, а также привлечение сторонних инвестиций (причем желательно иностранных). Решение поставленных задач неизбежно приводит к повышению капитализации компании, что идет на пользу и самой компании, и всем группам акционеров, как старым, так и новым.

Достижение перечисленных задач практически невозможно без изменения формы ведения бизнеса, если компания функционирует как закрытое акционерное общество или общество с ограниченной ответственностью. Подобная ситуация обусловлена тем, что только акции открытых акционерных обществ могут быть предложены для продажи неограниченному кругу потенциальных инвесторов (нелепо представить биржевые торги по долям ООО). Кроме того, ни закрытые акционерные общества, ни общества с ограниченной ответственностью не обязаны раскрывать информацию о своей деятельности, что и отпугивает инвесторов, не желающих вкладывать средства в компании с неизвестной структурой доходов и расходов.

Покупка активов

Довольно часто именно приобретение активов является наиболее приемлемым способом совершения сделки слияния и поглощения.

Можно перечислить основные причины удобства этого способа.

- Получение контроля над компанией — владельцем активов может быть нецелесообразным. Если у предприятия значительный размер задолженности в бюджеты различных уровней, а также внебюджетные фонды, то, возможно, ему придется исполнять значительные обязательства перед контрагентами компаний. Также возможны наличие обременительных объектов социальной сферы или нестабильная корпоративная обстановка.

- Возможность избежать получения разрешения антимонопольного органа.
- «Маскировка» фактического приобретателя активов.
- Региональная идентификация: снятие социальной напряженности в регионе; налаживание взаимоотношений с местными органами власти.

Приобретатель активов, как правило, стоит перед дилеммой — каким образом оформить покупаемое имущество. Здесь возможны два наиболее часто применяемых варианта: покупателем активов может выступить непосредственно компания — инициатор поглощения, при этом необходимо будет организовать филиал приобретателя, который и наследует это имущество. Во втором случае имущество передается специально созданному для этих целей юридическому лицу.

Перечислим положительные стороны каждого из предложенных вариантов.

Организация филиала позволяет осуществлять более жесткий контроль за действиями руководства филиала, получать преимущества за счет идентификации как местной компании и дает возможность быстрого отстранения от должности директора филиала.

Создание юридического лица позволяет повысить статус в глазах контрагентов, упростить процедуру реализации приобретенных активов и повышает балансовую стоимость активов головной организации.

Таким образом, конкретный способ закрепления имущества напрямую зависит от конкретных целей, которые стоят перед приобретателем активов.

Приобретение акций (долей)

Если контроль над компанией должен быть установлен в максимально сжатые сроки, лучше всего для достижения поставленной цели подходит покупка пакета акций (долей), размер которого позволяет установить контроль над предприятием.

Основными причинами приобретения акций компании как способа реализации сделки слияния и поглощения являются быстрота оформления сделки и возможность получения контроля над действующим бизнесом, а не просто над материальными активами.

Продажа доли либо ее уступка иным способом. В первом случае участнику, решившему продать принадлежащую ему долю стороннему лицу, необходимо придерживаться следующего порядка действий.

1. Участник письменно извещает о своем решении остальных участников и само общество с указанием цены и других условий продажи доли. Нельзя забывать, что уставом может быть предусмотрена необходимость извещения участников путем направления сообщения через общество. Иными словами, продавец оповещает компанию, а уже та должна известить остальных участников (абз. 2 п. 4 ст. 21 ФЗ «Об ООО»). Эта процедура предусмотрена в связи с тем, что участники общества пользуются преимущественным правом покупки доли (части доли) своего партнера по цене предложения третьему лицу пропорционально размерам своих долей (абз. 1 п. 4 ст. 21 ФЗ «Об ООО»). Однако следует помнить, что устав общества или соглашение участников вправе установить иной порядок осуществления данного права. В частности, могут использоваться следующие варианты реализации преимущественного права покупки доли:

- доля продается лицу, которое первым изъявит желание приобрести долю на указанных условиях (нетрудно догадаться о несправедливости этого принципа, ведь при направлении извещения через общество в выигрыше окажется тот участник, кто имеет тесные контакты с исполнительным органом компании);
- доля продается лицу, имеющему наибольшую долю в уставном капитале ООО (в данном случае ущемляются права мелких владельцев долей).

В абзаце 1 пункта 4 статьи 21 ФЗ «Об ООО» подчеркивается, что уставом может быть предусмотрено преимущественное право общества на приобретение доли (части доли), продаваемой его участником, если другие участники не использовали свое преимущественное право покупки доли (части доли).

2. Происходит продажа доли третьему лицу путем заключения соответствующего договора. Однако это возможно только в том случае, если лица, имеющие право преимущественной покупки, не воспользуются им в течение месяца со дня их извещения. Разумеется, устав общества или соглашение участников компании может предусматривать иной срок. При этом сама сделка осуществляется исключительно на тех условиях, которые были указаны в извещении о продаже доли (абз. 2 п. 4 ст. 21 ФЗ «Об ООО»).

Продавцам долей следует очень тщательно подходить к соблюдению изложенной процедуры. Ведь остальные участники или само общество (если оно имеет право преимущественной покупки) могут в течение трех месяцев с того момента, когда они узнали о нарушении установ-

ленного порядка, обратиться в суд с требованием перевода на них прав и обязанностей покупателя (абз. 4 п. 4 ст. 21 ФЗ «Об ООО»).

Это подтверждает и случай, произошедший в 1999 году во Владимирской области. Некое ООО «Х», занимавшееся гостиничным бизнесом, имело четырех участников — физических лиц, которые владели равными долями в уставном капитале компании (по 25 %). Один из участников общества принял решение выйти из коммерческого проекта, продав принадлежащую ему долю. Первоначально он обратился с устным предложением к своим компаньонам о приобретении у него указанной доли, однако все участники ответили ему на это отказом. Некоторое время спустя участнику удалось найти покупателя, которому он и продал долю. Однако месяц спустя после совершенной сделки один из компаньонов обратился в суд с требованием перевести на него права и обязанности покупателя. Суд, изучив все обстоятельства дела, установил, что продавец доли нарушил условия извещения остальных участников компании о заключаемой сделке, на основании чего требования истца были удовлетворены. Пикантность ситуации состояла в том, что в заключенном договоре была указана заниженная стоимость доли, оставшаяся часть денежных средств передавалась наличными. В то же время после решения судебного органа несостоявшийся покупатель вправе был рассчитывать только на возврат суммы, упомянутой в договоре. Разумеется, больше всех повезло истцу, который за низкую цену получил в собственность долю в уставном капитале успешно развивающейся компании.

3. Сведения о новом участнике общества вносятся в устав и учредительный договор.

Помимо продажи существует целый ряд способов провести отчуждение доли в уставном капитале ООО. Как правило, участники общества с ограниченной ответственностью вправе беспрепятственно уступить свою долю третьим лицам иным способом, нежели продажа, например заключив договор дарения. Однако в уставе можно ограничить и это право участников, предусмотрев необходимость согласования подобных сделок с обществом или остальными партнерами (п. 5 ст. 21 ФЗ «Об ООО»).

Действующее законодательство устанавливает особую форму сделки для уступки доли в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью: она должна быть осуществлена в простой письменной форме (абз. 1 п. 6 ст. 21 ФЗ «Об ООО»). Устав общества также может предусмотреть нотариальную форму сделки. Обычно это делается во

избежание мошеннических операций с долями компаний, ведь нотариус гарантирует свободное волеизъявление конкретного участника ООО.

Доля может перейти к другому субъекту и в двух сходных случаях:

- в случае смерти участника — физического лица. При этом доля переходит к наследникам умершего гражданина. До принятия наследником умершего участника общества наследства права умершего осуществляются, а его обязанности исполняются лицом, указанным в завещании, а при отсутствии такого лица — управляющим, назначенным нотариусом (абз. 4 п. 7 ст. 21 ФЗ «Об ООО»),
- при ликвидации или реорганизации юридического лица, когда принадлежавшая ему доля переходит к другим лицам. Например, доля компании, оставшаяся после завершения расчетов с ее кредиторами, распределяется между участниками ликвидируемого юридического лица (абз. 2 п. 7 ст. 21 ФЗ «Об ООО»)

Немаловажной деталью этих способов перераспределения долей является право участников закрепить в уставе механизм согласования с ними перехода долей к наследникам или правопреемникам бывшего участника общества. Делается это для того, чтобы ограничить вхождение в компанию сторонних участников, которые будут иметь право участвовать в управлении компанией.

Если уставом компании предусмотрена необходимость получить согласие участников или самого общества на уступку доли, такое согласие считается полученным в следующих случаях:

- если в течение тридцати дней с момента соответствующего обращения или в течение иного определенного уставом срока получено письменное согласие всех участников или общества;
- когда в течение указанного выше срока не получено письменного отказа в согласии ни от одного из указанных лиц (п. 8 ст. 21 ФЗ «Об ООО»).

Однако следует учитывать, что в ряде случаев ограничения на свободное отчуждение доли, установленные в законе или уставе компании, не действуют. В частности, при продаже доли (части доли) с публичных торгов, например при обращении взыскания кредиторами одного из участников на принадлежащую ему долю. В подобных случаях приобретатель указанной доли (части доли) становится участником общества независимо от согласия общества или его участников (п. 9 ст. 21 ФЗ «Об ООО»).

Хозяйственное общество, приобретая более 20 % уставного капитала общества с ограниченной ответственностью, должно незамедлительно

опубликовать данные об этом в издании, которое публикует сведения о государственной регистрации юридических лиц (абз. 2 п. 4 ст. 6 ФЗ «Об ООО»). Необходимо особенно подчеркнуть, что данное правило действует только по отношению к покупателям, которые являются обществами с ограниченной ответственностью или акционерными обществами. Следовательно, на иные виды юридических лиц, а также на физических лиц это не распространяется.

Приобретение долей в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью в ряде случаев подпадает под контроль антимонопольных органов

Отчуждение акций. Акционеры вправе отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров и самого общества (абз. 4 ст. 1 ФЗ «Об АО»). При этом устав компании не может содержать какие-либо ограничения данного права.

Акционеры открытых акционерных обществ могут беспрепятственно продавать принадлежащие им акции любым лицам. В то же время акционеры закрытого общества должны соблюдать специальную процедуру, предшествующую заключению договора купли-продажи акций

Дело в том, что акционеры ЗАО пользуются преимущественным правом приобретения акций, продаваемых другими участниками этого общества, по цене предложения третьему лицу пропорционально количеству акций, принадлежащих каждому из них, если уставом общества не предусмотрен иной порядок осуществления данного права. Помимо этого, уставом компании может быть предусмотрено преимущественное право приобретения обществом акций, продаваемых его акционерами, если акционеры не использовали свое преимущественное право (абз. 4 п. 3 ст. 7 ФЗ «Об АО»).

Акционер закрытого общества, продающий принадлежащие ему акции стороннему лицу, должен последовательно осуществить такие действия (п. 3 ст. 7 ФЗ «Об АО»):

- 1) направить письменное извещение в адрес остальных акционеров и самого общества, в котором необходимо указать цену продажи ценных бумаг и иные условия заключаемой сделки. При этом уведомление акционеров осуществляется через общество, то есть продавец акций направляет в общество извещения для каждого акционера, а уже сама компания занимается их оповещением,
- 2) получить от акционеров или общества согласие или отказ от использования преимущественного права. Срок реализации акционерами такого права равняется 10 дням с момента их извещения. По истечении этого срока они не вправе требовать продажи им акций;

3) если никто не изъявил желания приобрести продаваемые акции, они в течение двух месяцев со дня извещения о сделке продаются их владельцем третьему лицу по цене и на условиях, оговоренных ранее.

При продаже акций с нарушением преимущественного права приобретения любой акционер общества (или общество, если оно имеет подобные полномочия) вправе в течение трех месяцев с того момента, когда стало известно о таком нарушении, потребовать в судебном порядке перевода на него прав и обязанностей покупателя

Что касается иных форм отчуждения акций закрытого акционерного общества, то они могут осуществляться совершенно свободно. Преимущественное право действует только в случае продажи ценных бумаг. Следовательно, акционер такого общества вправе подарить свой пакет акций любому физическому лицу. Кроме того, акции беспрепятственно могут переходить в порядке наследования либо правопреемства (реорганизация)

Эта особенность должна учитываться учредителями компании при выборе организационно-правовой формы своего бизнеса ради надежной защиты компании от враждебного поглощения.

Это подтверждается реальными событиями, имевшими место на одном уральском машиностроительном заводе. Фактическими владельцами открытого акционерного общества являлись пять его ведущих менеджеров во главе с генеральным директором. в общей сложности им принадлежало порядка 85 % акций. Остальные акции находились в собственности небольшого числа физических лиц.

Из-за уникальности производимой продукции предприятие приносило стабильную прибыль и крепко стояло на ногах, несмотря на негативную экономическую обстановку в стране. В 1999 году основные собственники предприятия, опасаясь враждебных действий со стороны крупных московских холдинговых структур, решают преобразовать компанию в закрытое акционерное общество. В связи с этим созывается внеочередное общее собрание акционеров, на котором без труда принимается необходимое решение о преобразовании в ЗАО.

Спокойное течение событий на предприятии нарушает внезапная смерть генерального директора, который владел 43 % голосующих акций общества. Глава компании не оставил завещания, поэтому все принадлежавшее ему имущество перешло к его сыну, являвшемуся единственным наследником. Новоявленный акционер не интересовался делами

предприятия, что заставило компаньонов его отца подумать о приобретении акций. Однако цена, предложенная за принадлежавший наследнику пакет акций, не устроила его обладателя. Несмотря на отказ, менеджеры не торопились повышать цену, так как полагали, что наследник не сможет продать акции враждебному холдингу, не предложив их приобрести остальным акционерам. Каково же было удивление менеджеров, когда им стало известно, что у компании появились новые акционеры — наследник подарил акции трем физическим лицам, которые представляли интересы вышеупомянутой холдинговой структуры (разумеется, за совершение данных сделок наследник получил значительную сумму денег, но это осталось за рамками заключенных безвозмездных договоров дарения)

Впоследствии холдинговой компании удалось приобрести (опять-таки с помощью сделки дарения) около 10 % акций у незаинтересованных акционеров и взять под контроль акционерное общество

Заключая договор купли-продажи акций, следует особое внимание уделять юридической стороне вопроса.

Разумеется, указанный договор должен быть заключен в письменной форме

Действующим законодательством запрещено заключать сделки по отчуждению акций до их полной оплаты и регистрации отчета об итогах их выпуска (п 2 ст. 5 ФЗ «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг»). Если же подобный договор был заключен — он является ничтожным.

Данное ограничение было установлено для защиты инвесторов от риска признания выпуска ценных бумаг несостоявшимся в случае отказа в регистрации отчета об итогах выпуска. Несоблюдение этого требования может повлечь причинение убытков добросовестным покупателям, которые приобрели ценные бумаги на вторичном рынке. Таким инвесторам может быть неизвестно, что ценные бумаги при их размещении не были полностью оплачены, а также то, что эмиссия еще не завершена и выпуск акций может быть признан несостоявшимся.

Необходимо подробно обозначить предмет договора купли-продажи акций, перечислив следующие пункты:

- эмитент ценных бумаг, то есть полное наименование акционерного общества, акции которого продаются,
- вид ценных бумаг (например, обыкновенные именные бездокументарные);

- регистрационный номер выпуска ценных бумаг;
- номинальная стоимость акций;
- цена продажи одной ценной бумаги;
- количество отчуждаемых акций.

Помимо этих условий, в договоре целесообразно указать порядок подписания сторонами передаточного распоряжения — документа, на основании которого регистратор зачисляет акции на лицевой счет покупателя. Как правило, это делается одновременно с подписанием договора. Разумеется, нелишним будет и ссылка в договоре на порядок оплаты перевода акций с продавца на покупателя, ведь эта услуга является платной.

Передаточное распоряжение, выдаваемое продавцом, должно соответствовать форме, утвержденной еще Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг. Именно от этого документа зависит, будут ли зачислены акции на счет покупателя, что и обуславливает его важность.

Для того чтобы стать полноправным владельцем акций, покупателю необходимо соблюсти требования целого ряда законодательных норм.

- Лицо, собирающееся самостоятельно или совместно со своими аффилированными лицами приобрести более 30 % размещенных обыкновенных именных акций компании с числом акционеров более 1000, обязано письменно уведомить об этом акционерное общество. При этом в расчет принимаются уже имеющиеся у покупателя акции общества. Таким образом, если у гражданина X в собственности находится 15 % акций, а он приобретает еще 20 %, то ему все равно придется извещать компанию о своем намерении, ведь в конечном итоге у него окажется более 30 % (п. 1 ст. 80 ФЗ «Об АО»).
- После приобретения пакета акций, подпадающего под признаки, указанные в предыдущем пункте, покупатель обязан в течение 30 дней с даты покупки предложить остальным акционерам продать ему принадлежащие им акции (п. 2 ст. 80 ФЗ «Об АО»). При этом цена покупки не может быть меньше средневзвешенной цены на акции за шесть месяцев, предшествующих дате приобретения.

Данное требование закона, по замыслу его разработчиков, должно предоставить миноритарным акционерам право продать свои акции по рыночной цене, если произошло враждебное поглощение компании.

Акционер вправе принять предложение о приобретении у него акций в срок, не превышающий 30 дней с момента получения пред-

ложения. В случае согласия такие акции должны быть приобретены и оплачены не позднее 15 дней с даты принятия акционером соответствующего предложения (п. 4 ст. 80 ФЗ «Об АО»).

Предложение акционерам о приобретении у них акций должно содержать следующие сведения:

- данные о лице, которое приобрело обыкновенные акции общества (имя или наименование, адрес или место нахождения);
- количество приобретенных обыкновенных акций;
- предлагаемая акционерам цена приобретения акций;
- срок приобретения ценных бумаг;
- срок оплаты акций.

Лицо, которое приобрело акции с нарушениями процедуры, может голосовать на общем собрании акционеров только тем пакетом акций, который был получен им с соблюдением требований закона. Иными словами, в случае нарушения приобретенные акции не предоставляют покупателю права голоса.

Следует отметить, что эти правила распространяются на приобретение каждых 5 % размещенных обыкновенных акций свыше 30 % размещенных обыкновенных акций общества (п. 7 ст. 80 ФЗ «Об АО»).

Действующее антимонопольное законодательство предусматривает не очень жесткий контроль за приобретением акций компаний. При этом следует отметить, что данное правило распространяется и на приобретение долей в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью.

Если хозяйственное общество приобретет более 20 % голосующих акций любого акционерного общества, вне зависимости от балансовой стоимости его активов, оно должно в установленном порядке опубликовать сведения о совершенной сделке (абз. 2 п. 4 ст. 6 ФЗ «Об АО»).

Согласно пункту 2 Постановления ФКЦБ от 14 мая 1996 года № 10, в информационном сообщении должны содержаться следующие сведения:

- информация об акционерном обществе, которое приобрело более 20 % голосующих акций другого акционерного общества:
 - полное фирменное наименование, местонахождение и почтовый адрес, номер контактного телефона, номер и дата государственной регистрации, размер уставного капитала;
 - количество голосующих акций (с разбивкой по категориям, типам) акционерного общества, акции которого приобретены, с учетом последнего приобретения;

- количество приобретенных голосующих акций акционерного общества, акции которого приобретены (с разбивкой по категориям, типам), с указанием даты последнего приобретения;
- основание приобретения;
- информация об обществе, голосующие акции которого приобретены:
 - полное фирменное наименование, местонахождение и почтовый адрес, номер и дата государственной регистрации, размер уставного капитала;
 - количество голосующих акций (с разбивкой по категориям, типам);
 - наличие независимого регистратора, имеющего лицензию ФКЦБ России, с указанием его наименования, местонахождения и номера лицензии;
 - результат предварительного согласования с антимонопольным органом приобретения акционерным обществом более 20 % голосующих акций другого акционерного общества.

Вся эта информация публикуется в Приложении к «Вестнику ФКЦБ» в течение месяца с момента приобретения акций (п. 1 Постановления ФКЦБ от 14 мая 1996 года № 10).

Этапы процесса получения контроля над компанией

Инициатор совершения дружественного слияния и поглощения, ставя задачу перед консультантом, сопровождающим сделку, определяет сферу предпринимательской деятельности, которая представляет для него инвестиционный интерес. Консультант производит анализ интересующей инициатора сферы, осуществляет поиск объектов инвестирования и, в зависимости от рыночной конъюнктуры, предлагает способы достижения поставленной цели: создание самостоятельного юридического лица либо получение контроля над уже действующим бизнесом посредством приобретения акций (долей) действующей компании либо покупки основных производственных средств и нематериальных активов хозяйствующего субъекта.

В том случае, если инициатор уже определился с объектом инвестирования, консультант проводит анализ корпоративной истории юриди-

ческого лица (due diligence). Сначала проводится экспертиза приобретаемой компании с целью установления имеющихся в ее распоряжении активов и выявления рисков, которые могут повлиять на цену покупки, а также на дальнейшее функционирование предприятия; затем определяется способ получения контроля над приобретаемым бизнесом

Если инициатор окончательно определился с объектом инвестиционной деятельности и способом достижения предпринимательской цели, то консультант начинает общее руководство выполнением поставленной задачи. Ее непосредственная реализация проводится силами консультанта с привлечением, в случае необходимости, ресурсов инициатора дружественного поглощения (в том числе и трудовых).

После проведения упомянутых мероприятий на основании инвестиционных планов, а также прогнозируемых предпринимательских перспектив разрабатывается концепция управления создаваемым бизнесом по следующим направлениям:

- порядок взаимодействия отдельных бизнес-единиц;
- внутренняя структура компаний, входящих в систему бизнеса;
- установление принципов финансовой политики;
- налоговое планирование;
- осуществление локального нормотворчества (инструкции, положения, иные внутренние документы);
- кадровая политика компании;
- манипулирование прибылью;
- построение системы контроля и отчетности;
- общие принципы безопасности компании.

Разумеется, после завершения всех этих мероприятий должна осуществляться защита бизнеса от враждебных посягательств третьих лиц.

В зависимости от результатов анализа возможных предпринимательских рисков нужно разработать и реализовать (собственными силами и с привлечением различных ресурсов) ряд мероприятий по своеобразной корпоративной обороне.

- **Изменение структуры бизнеса в целях профилактики враждебного нападения:** объединение компаний и активов в рамках одного юридического лица («переход на единую акцию»); построение системы управления и контроля в отношении аффилированных структур; перекрестное владение акциями основным и дочерними обществами в целях затруднения враждебного поглощения бизнеса; искусственное обременение активов компании; передача

функций единоличного исполнительного органа управляющей организации; создание единого центра управления бизнесом.

■ **Управление финансами в целях снижения уязвимости компании от действий корпоративного агрессора.** финансовые взаимоотношения между основным и дочерними обществами; стратегия управления налоговыми обязательствами; управление кредиторской задолженностью компании с целью исключения враждебного манипулирования; оптимизация налогообложения; искусственное создание предпосылок для контролируемого банкротства

■ **Предотвращение возможности недружественного захвата акций и долей компании:** маскировка фактических владельцев бизнеса, использование номинального держания акций при защите от недружественных притязаний; доверительное управление акциями, оффшорные схемы; профилактическое блокирование действий агрессора по захвату компании с использованием недостатков системы регистрации юридических лиц.

■ **Защита вероятных точек атаки на органы управления компанией** регламентация деятельности органов управления учредительными и внутренними документами; снижение негативных последствий враждебных действий; превентивная защита общих собраний акционеров (участников) от корпоративных агрессоров, манипулирование полномочиями единоличного исполнительного органа в целях снижения риска захвата бизнеса; обеспечение лояльности органов управления и топ-менеджеров компании; **нейтрализация возможного конфликта интересов органов управления и собственников бизнеса.**

Глава 4

НЕДРУЖЕСТВЕННЫЕ ПОГЛОЩЕНИЯ И КОРПОРАТИВНЫЕ ЗАХВАТЫ

Понятие, причины появления и перспективы

Несмотря на позитивные сдвиги, настоящим бичом современной экономики стали враждебные поглощения. Печально, но факт, какие бы миролюбивые заявления ни делали юридические компании, специализирующиеся на сделках M&A, для большинства из них основным источником доходов являются именно корпоративные захваты. Методы и приемы, используемые агрессорами, хорошо известны и широко освещались как на страницах специализированных изданий (в первую очередь журнала «Слияния и поглощения»), так и в общепопулярных изданиях и телевизионных передачах.

Необходимо еще раз подчеркнуть недопустимость использования по отношению к этому печальному явлению понятия «недружественное поглощение». Если при перехвате управления компанией происходит нарушение положений Уголовного кодекса, вряд ли осуществленную сделку можно назвать поглощением. Это самый натуральный захват. Причины данного явления коренятся и в психологии отечественного предпринимателя, привыкшего получать все и сразу по минимальной цене, и в отсутствии цивилизованного рынка купли-продажи бизнеса. Пожалуй, главной причиной возникновения данного явления стало общественное отношение к проблеме появления класса новых собственников. Основная масса населения справедливо полагает, что небольшая кучка предприимчивых людей получила под контроль всенародное достояние — промышленность. Следовательно, легитимность их статуса собственников довольно призрачна, из чего следует возможность перераспределить имущество. Иными словами, это все тот же большевистский лозунг: «Грабь награбленное».

Несмотря на активное применение методов и приемов корпоративных захватов, уже с 2004 года некоторые эксперты заговорили о надвигающемся кризисе на рынке недружественных поглощений. Сначала казалось, что данная точка зрения не имеет ничего общего с реально существующим положением дел. Однако поступающие сводки с корпоративных фронтов заставили многих аналитиков изменить свое отношение к данной проблеме.

Перечислим и охарактеризуем основные обстоятельства, оказывающие разрушающее воздействие на основы рынка недружественных слияний и поглощений.

Уменьшение числа компаний, имеющих слабо концентрированную структуру акционерного капитала. Еще несколько лет назад того, чтобы перехватить управление предприятием, было достаточно провести скупку его обыкновенных акций, небольшими пакетами заброшенных среди миноритарных акционеров. Увы, эти сказочные ремеса канули в Лету. Многие компании пережили не один корпоративный конфликт, участники которых в массовом порядке приобретали акции, повышали цену покупки, пытаясь опередить конкурента хотя бы на несколько единиц ценных бумаг. В результате этих мероприятий у подавляющего большинства функционирующих отечественных компаний практически не осталось акционеров — физических лиц, владеющих небольшими пакетами акций. Встречающиеся в реестрах акционеров оритарии либо входят в число фактических собственников и топ-менеджеров предприятия, либо являются так называемыми мертвыми душами. Однако в последнее время численность последней категории стремительно уменьшается, ведь многие компании используют оригинальные методики, позволяющие избавиться от этой «ненужной» группы акционеров. Справедливости ради стоит отметить, что компании, имеющие слабо концентрированную структуру акционерного капитала, нередко встречаются в убыточных отраслях — среди предприятий, чудом избежавших печальной участи арбитражного управления. Эти влачащие жалкое существование атавизмы российского капитализма довольно редко попадают в сферу интересов корпоративных захватчиков, если только они не располагаются в центре крупных мегаполисов; в данном случае интерес представляют принадлежащие им права на земельный участок.

Таким образом, встретить акционерные компании с подавляющим числом мелких акционеров становится все труднее, что осложняет жизнь корпоративным захватчикам.

Значительное сокращение компаний, имеющих слабую корпоративную защиту. Реалии современной жизни таковы, что предприниматели, намеревающиеся продолжать заниматься бизнесом в России, вынуждены вкладывать значительные средства в превентивные меры, направленные на оборону компании от враждебных поползновений со стороны агрессоров. При этом суммы, направляемые на защиту, с каждым годом растут, прямо пропорционально повышая расходы корпоративных «стервятников».

Это неприятное обстоятельство осложняет бизнес потенциальных агрессоров, заставляя их уделять серьезное внимание изучению оборонительных рубежей компании. А это, как уже говорилось, и лишнее время, и деньги, что совсем не нравится заказчику, который хочет получить компанию в максимально сжатые сроки за минимальную цену.

Своеобразный кризис перепроизводства на рынке консалтинговых услуг. Об этой особенности современного рынка российских слияний и поглощений уже велась речь в предыдущих главах настоящей книги. Здесь же еще раз хотелось бы отметить, что из-за большого числа специалистов в сфере корпоративного права компания, подвергнувшаяся корпоративной атаке, без труда найдет себе защитника. Кроме того, нередкими стали случаи, когда на одно и то же предприятие одновременно нападают несколько «стервятников».

Окончательное формирование основных отечественных бизнес-групп. Как известно, наиболее мощные предпринимательские империи были сформированы в России на рубеже XXI века. Для данных компаний уже не так актуален вопрос по приращению своих активов; их больше интересует проблема сохранения и эффективного управления принадлежащими им предприятиями. Причем первый момент превалирует над вторым. После дела ЮКОСа впору говорить о начале сезона охоты на корпоративных «хищников», в свое время поглотивших не одну мирную компанию. Последние случаи корпоративного противостояния с участием гигантов российской экономики — попытки захвата активов Илим Палпа и перехвата управления в Мегафоне — лишь подтверждают тезис о значительном снижении активности корпоративных великанов.

В настоящее время основными заказчиками недружественных поглощений выступают компании из второго и третьего эшелонов, масштабы которых несоизмеримы с размерами флагманов российской экономики.

Затруднения на черном рынке заказных «судебных актов». Как известно, ключевым моментом в структуре любого корпоративного

нападения является решение или определение арбитражного суда или суда общей юрисдикции. Рассмотрение соответствующего дела в подавляющем большинстве случаев происходит при отсутствии ответчиков, при этом в качестве истца выступает либо фирма-однодневка, либо гражданин, ведущий бомжеватый образ жизни. Бичом российского судопроизводства, а вместе с ним и рынка M&A стали обеспечительные меры, которые уже давно превратились в «псевдообеспечительные», преследуя совершенно иные цели, чем провозглашается в судебных определениях.

Руководители отечественной судебной системы уже собирались решить возникшую проблему, однако сделать это было не так-то просто. Ни постановления верховных судебных инстанций, ни увещевания председателей судов всех уровней не могли переломить печальную тенденцию. Возможность молниеносного обогащения была сильнее чуждого совести. Вынесение судебного определения, оказывающее влияние на развитие корпоративного конфликта, стало постоянным источником доходов для неизвестных судей из многих далеких уголков нашей бескрайней страны.

Ситуация начала меняться с 2004 года, когда стало очевидно, что судьи, хоть и должны являться моральным примером для простых граждан, совершенно не воспринимают ни голос разума, ни терзаний собственной совести, ни тем более общественного порицания. Единственное, к чему действительно могли прислушаться судьи, — это их собственные страхи. Прежде всего страх потерять престижную и доходную работу, а также оказаться на скамье подсудимых. Жесткая позиция Высшей квалификационной коллегии судей, без сожаления изгоняющая из судейских рядов алчных вершителей судеб, а также активность государственных органов, активно возбуждающих уголовные дела в отношении служителей Фемиды, сделали свое дело. Уже в конце зимы 2004 года отдельные судьи в неформальных беседах с «корпоративными купцами» начинали жаловаться, что их «ругают» за обеспечительные меры. Тем не менее деньги принимались, судебные акты выносились. К середине года ситуация изменилась, некоторые судьи прямо заявляли, что не хотят рисковать, и отказывались исполнять заказ. Во многих отдаленных регионах начались проверки выносимых судебных актов, при этом основное внимание уделялось определениям, предусматривающим обеспечительные меры. Несмотря на появившиеся осложнения, активные игроки на рынке недружественных поглощений легко разрешали возникшие было затруднения. Ведь они привыкли оперировать не одним прямым источником получения судебных актов. Однако даль-

нейшие события заставили задуматься даже опытных консультантов, имеющих обширные связи.

Рассмотрим историю, которая совсем недавно произошла при попытке корпоративного поглощения некоего предприятия в Центральной России. Для того чтобы получить контроль над акционерным обществом, агрессоры планировали использовать судебное определение, которое должно было нейтрализовать органы управления компании-цели. Ничто не предвещало осложнений. Первоначально все шло по намеченному плану, и, подготовив необходимые документы, представитель захватчика отправился в далекую республику, собираясь вернуться с готовым судебным актом. К удивлению агрессора, судья принял его сухо, общаться в кабинете не захотел, а написал на листке бумаги место и время их встречи. Как впоследствии рассказал судья, у него были все основания соблюдать конспирацию. Дело в том, что в их регионе уже привлекли к уголовной ответственности одного служителя Фемиды и по циркулирующим слухам, идет сбор информации о ряде других судей. На предложение о сотрудничестве судья ответил категорическим отказом, сказав, что ему дороже репутация и карьера.

Получив отрицательный ответ в одном месте, захватчики обратились к другому источнику, находящемуся в одном из Центральных регионов России. Здесь ситуация была несколько иной. Судья попросил для изучения все подготовленные документы, пообещав вынести интересовавшее определение через несколько дней. Спустя некоторое время он связался с агрессорами и сообщил, что не хочет рисковать, потому что, по его информации, некоторые письменные доказательства являются фальшивыми.

После второй неудачи корпоративные захватчики начали нервничать — ведь время шло, а вместе с ним уходила и выгодная стратегическая ситуация по захвату предприятия. Третий источник не подвел агрессора — судебное решение было получено. Однако если раньше судья просто брал пакет документов, а потом передавал уже готовое определение и исполнительный лист, то теперь захватчиков попросили соблюсти все необходимые формальности — подать в канцелярию исковое заявление и сопутствующие ему материалы. Кроме того, стоимость услуг представителя судебной структуры возросла в несколько раз, что не могло не огорчить агрессоров.

Кризис идей на рынке враждебных слияний и поглощений. Существует довольно интересная классификация деловых людей. Всю совокупность этих деятелей можно разделить на две неравномерные группы: в большей группе оказываются бизнесмены, в маленькой — предпри-

инициаторы. Эти понятия близки по значению, но могут быть условно обособлены следующим образом: предприниматели самостоятельно разрабатывают и воплощают в жизнь оригинальные идеи (схемы), которые приносят прибыль, а бизнесмены пользуются идеями, которые были придуманы предпринимателями. При этом бизнесменам присущ холодный расчет, а предпринимателям — склонность к риску, воплощению в жизнь, казалось бы, невозможных планов.

Если применить изложенную схему к рынку M&A, то придется печально констатировать, что основная масса корпоративных агрессоров придерживается идеологии бизнесменов. Все реже на рынке появляются принципиально новые способы враждебного поглощения, а используемые приемы работают в рамках хорошо известных технологий корпоративных захватов. При этом с каждым месяцем становится все труднее реализовывать набившие оскомину схемы, ведь обороняющаяся сторона прекрасно осведомлена об используемых приемах, защищая компанию-цель в соответствии с общепризнанным представлением о корпоративной атаке.

Итак, исходя из перечисленных выше тезисов, можно сделать вывод о том, что уже очень скоро начнут более явно проявляться признаки всеобщего кризиса рынка враждебных слияний и поглощений. В связи с повышением издержек, необходимых для захвата компаний, будет снижаться прибыль участников рынка, что заставит их направить основные силы на минимизацию собственных затрат. В конечном итоге это приведет к постепенному отказу от использования в корпоративной борьбе «купленных» судебных определений и решений. Разумеется, такие судебные акты будут появляться на рынке, однако их доли в общем массиве методов захвата будет низка. Если тенденция по нарастающему порядку в судебном корпусе России продолжится, судьи начнут отказываться участвовать в корпоративных конфликтах. При этом цена одного «приобретенного» решения (определения) будет довольно высока. Разумеется, экономически станет нецелесообразно использовать дорогостоящий инструмент, если его стоимость будет стремиться сравняться со стоимостью самого предприятия. Именно поэтому при враждебном захвате предприятий малого и среднего бизнеса данный способ вряд ли получит широкое применение. В крупных проектах использование подобного рода судебных актов будет продолжаться, однако количество их также снизится. От былого изобилия судебных решений придется отказаться.

Нежелание представителей судебного корпуса участвовать в корпоративных битвах приведет к появлению большого числа поддельных

судебных актов, которые станут использоваться участниками корпоративных конфликтов. В качестве соучастников корпоративных «стервятников» по подделке решений, определений и исполнительных листов, возможно, будут выступать работники судов, зачастую даже сами судьи. При этом злоумышленники начнут проставлять оригинальные печати судов, использовать имеющиеся бланки. Однако такая ситуация продлится недолго, ведь в случае возбуждения соответствующих уголовных дел, проведения служебного расследования (а это, несомненно, последует за появлением документов-подделок с оригинальными печатями) довольно просто вычислить лицо, получившее доступ к печати. Если же установить пособника злоумышленника не удастся, к дисциплинарной ответственности можно привлечь председателей судов, что в конечном итоге сведет на нет использование судебных печатей в изготовлении фальшивых судебных актов.

В связи с увеличением судебных фальшивок произойдут изменения и во взаимоотношениях корпоративных агрессоров с судебными приставами. При самом печальном развитии событий служба судебных приставов может вообще отойти от участия в корпоративных спорах. Хотя это и маловероятно. Возможно, впоследствии будет изменена процедура исполнения судебных решений, в результате чего будет затруднительно предъявлять к исполнению поддельные судебные документы. Кстати, проблема может решиться и без пересмотра действующего законодательства. Достаточно будет просто провести несколько показательных служебных расследований в отношении приставов, которые возбудили исполнительное производство на основании поддельных документов. Скорее всего, за этим последуют и уголовные дела. Опасаясь заслуженного наказания, государственные служащие начнут тщательнее относиться к своим обязанностям, займутся установлением подлинности каждого предъявленного к исполнению документа. К тому же это довольно просто сделать — достаточно позвонить по телефону в соответствующий суд, чтобы выяснить действительно ли им выносилось соответствующее решение (определение). Разумеется, изменения в работе приставов станут возможными лишь при целенаправленной политике высшего руководства уважаемой службы, а также следственных органов.

Ситуация на рынке приобретаемых судебных актов, а также трудности в привлечении судебных приставов к участию в захвате предприятий позволяют говорить о повышении роли слововой составляющей в корпоративных захватах.

На первый взгляд, это уже давно не актуально. Времена бандитских разборок давно прошли и вряд ли вернуться в ближайшем будущем. Однако

если привычные инструменты, используемые во враждебных поглощениях, уже не действуют, ничего принципиально нового корпоративные «стервятники» предложить не могут, а инвесторы готовы финансировать захваты компаний, значит, придется вернуться к хорошо забытым, пусть и немного видоизмененным приемам. Одним из них как раз и является силовой захват компании. Для того чтобы добиться успеха, агрессорам необходимо будет соблюсти несколько важных условий.

Нужно постараться убрать с предприятия сотрудников милиции, если они осуществляют охрану в рамках договорных отношений с предприятием. Здесь будут использоваться различные методы, начиная с подкупа должностных лиц и заканчивая в отдельных случаях личными угрозами в отношении ответственных сотрудников милиции. Хотя маловероятно, что угрозы личной расправы будут претворены в жизнь, все-таки с властью в наше время предпочитают не связываться.

Необходимо также достигнуть негласной договоренности с представителями силовых структур, на территории которых находится компания-цель. Как известно, нападающая сторона может потерпеть фиаско только в двух случаях: если обороняющиеся окажут достойный отпор либо при вмешательстве сотрудников правоохранительных органов. Именно поэтому для нападающих так важен нейтралитет органов внутренних дел, прокуратуры, ФСБ и т. д.

В качестве оснований для захватов могут быть использованы различные документы, начиная с поддельных исполнительных листов о восстановлении на работе некоего генерального директора и заканчивая «большивыми» протоколами общих собраний акционеров.

Каким образом будет производиться захват, не имеет значения — по той видимости, это будут созданные на время «ударные отряды боевой молодежи», которые, пробив оборону противника, ворвутся на территорию предприятия, расчистив дорогу для охранной структуры, проводящей окончательную зачистку территории.

Помимо увеличения силовых захватов следует ожидать влияния еще одного неприятного фактора — повышения роли уголовного преследования собственников и топ-менеджеров компаний. Как подсказывает опыт последних корпоративных конфликтов, где довольно активную роль играло государство, именно уголовная составляющая способна обеспечить возжеланный контроль над предприятием.

Можно высказать предположение, что в ближайшее время среди корпоративных «стервятников» повысится спрос на услуги специалистов в области уголовного судопроизводства. Помимо этого, сотрудни-

ки следственных органов в различных уголках страны будут атакованы предложениями возбудить уголовные дела в отношении того или иного важного участника конфликта.

Возбуждение уголовных дел и прежде использовалось в некоторых конфликтах, однако в будущем его роль может значительно повыситься. При этом маловероятно, что уголовное преследование будет доводиться до суда (хотя и такой вариант развития событий возможен в отношении упорствующих фигурантов). Корпоративным «стервятникам» важно психологически сломить того или иного человека либо, на худой конец, на время вывести его из игры. Известны случаи, когда для того, чтобы обеспечить окончательный захват компании, было достаточно в нужный момент произвести задержание собственника бизнеса на 48 часов. Кроме того, возбужденное уголовное дело и опасность заключения под стражу могут вынудить бизнесмена и его окружение покинуть страну, что также поможет агрессорам.

Следует подчеркнуть, что корпоративным «стервятникам» вряд ли удастся в массовом порядке привлечь на свою сторону судей, которые бы принимали решение о заключении обвиняемого под стражу. Как уже говорилось выше, негативная роль судов в корпоративных конфликтах будет неуклонно снижаться, к тому же одно дело — запретить голосовать акциями и совсем другое — отправить заведомо невиновного человека за решетку.

Ситуация с заказными уголовными делами может серьезно осложнить жизнь многим отечественным предпринимателям. В первую очередь это ударит по средним бизнесменам, которым сложно найти выходы на должностных лиц правоохранительных органов в иных регионах России. А ведь возможны такие ситуации, когда уголовное дело возбуждается не по месту проживания предпринимателя, а в любом регионе, где удалось договориться со следователем. При этом, даже задействовав свои связи в силовых структурах, предпринимателю такого уровня вряд ли удастся быстро нейтрализовать действия противников. К тому же уголовная атака, скорее всего, начнется внезапно. Предпринимателя могут подвергнуть приводу за то, что он якобы не являлся по повесткам на допросы к следователю в далеком Приморском крае. Правда, чтобы осуществить привод, следователю придется договариваться с сотрудниками милиции различного ранга, но, если в ход вступает сила денежных знаков, это уже не проблема. Кстати, доставлять к следователю обвиняемого или просто свидетеля можно довольно долго, особенно если следственный орган находится за несколько тысяч километров от

места проживания несчастного бизнесмена. Долгое отсутствие основного лица, принимающего решения, может внести панику в стан его соратников и, в конечном итоге привести к потере компании.

Необходимо подчеркнуть, что, помимо грубых методов ведения корпоративных войн, более широкое применение найдут различные способы создания проблем у компании-цели, особенно если агрессор заведомо сильнее своего оппонента. Возможны переговоры с поставщиками объекта поглощения, с его основными потребителями, а также кредитными организациями.

Подводя итоги настоящего анализа, следует согласиться с мнением уважаемых специалистов в области сделок M&A и признать, что враждебные поглощения в том виде, к которому мы привыкли, в недалеком будущем сойдут на нет. Временная предрасположенность отечественного рынка к силовому варианту решения корпоративных проблем обусловлена тем, что старая система враждебных поглощений отходит в прошлое, а новая — цивилизованная — еще не появилась. В скором времени мы станем свидетелями агонии рынка недружественных захватов. Если будут изложены в настоящей главе прогнозы, силовые мероприятия не очень долго будут оставаться безнаказанными. Государственные структуры, хоть и продолжают решать корпоративные вопросы «полубандитскими» способами, вряд ли допустят, чтобы их «уникальные» ноу-хау использовались частными игроками. Следователей приструнят, участников силовых захватов просто-напросто начнут привлекать к уголовной ответственности. Да и сами обороняющиеся предприятия усилят охрану и начнут разрабатывать схемы защиты компании.

Окончательно же враждебные захваты исчезнут только тогда, когда издержки подобных мероприятий приблизятся к реальной цене самого предприятия. Рано или поздно заказчики враждебных поглощений поймут, что халява закончилась, компании нужно не воровать, а покупать, договариваясь с их владельцами. В этой связи хорошие перспективы у дружественных поглощений, число которых в недалеком будущем должно стремительно возрасти.

Однако следует еще раз оговориться, что Россия — страна непредсказуемая, и наметившийся кризис враждебных захватов, вполне возможно, так и не состоится. Главным виновником этого может стать прежде всего само государство в лице своих отдельных высокопоставленных представителей. Достаточно всего лишь ослабить политику в отношении судейского корпуса, силовых служб и т. п., как враждебные захваты получат дополнительный импульс развития.

Перехват корпоративного управления — распространённые мифы

В военной среде есть очень меткая поговорка — «Генералы всегда готовятся к прошедшей войне». Действительно, притчей во языцех стало резкое отторжение рядом советских военачальников создания танковых армий в каун Великой Отечественной войны. И их можно было понять — легендарные командармы имели опыт гражданской и Первой мировой войны, когда основной ударной силой являлась конница, а изредка применяемые танки были неуклюжими и мало приспособленными к реальным боевым действиям.

Точно так же ведут себя люди других, более мирных профессий, например бизнесмены. Возьмем доморощенных предпринимателей, заработавших первый трудовой миллион в непростые 90-е годы прошлого столетия. Главной задачей тогдашнего бизнесмена помимо накопления первоначального капитала было остаться в живых. В отсутствие внятной нормативной базы и культуры предпринимательских отношений споры решались исключительно физическими методами. Разумеется, выжившие в боях за собственность предприниматели надолго запомнили значение личной безопасности, стараясь уделять первоочередное внимание именно ей.

Однако времена изменились. Захватчики чужого бизнеса больше не используют крепких молодых людей в спортивных костюмах. Теперь для полного контроля над предприятием необходима дюжина юристов, способных в суде доказать, что сажа белее снега. К сожалению, эта простая истина очень медленно внедряется в сознание среднего российского предпринимателя. Что самое печальное — все чаще на основании собственного негативного опыта.

Более детально о некоторых способах враждебного установления контроля над компанией и ее активами пойдет речь в других главах книги, сейчас же будет дан краткий обзор наиболее укоренившихся в массовом сознании заблуждений.

Если реестр акционеров компании ведет профессиональный участник рынка ценных бумаг — регистратор, можно не беспокоиться за сохранность акций. К сожалению, это далеко не так. Существующая система учета акций не гарантирует владельцу акций, что принадлежащие ему ценные бумаги не будут без его ведома списаны на лицевые счета неизвестных компаний. Кроме того, корпоративные «стервятники» для получения контроля над акциями могут использовать приобретен-

ные судебные акты, подложные документы. Довольно часто происходит сговор агрессора с сотрудниками или руководством реестродержателя компании-цели (более подробно см. последующие главы)

Участники общества с ограниченной ответственностью надежно защищены от преступных посягательств на принадлежащие им доли. К сожалению, это заблуждение способно привести к самым печальным последствиям. Действующий в настоящее время порядок государственной регистрации юридических лиц предоставил поистине безграничные возможности для мошенников. Пользуясь либеральностью нормативной базы, преступники с легкостью волшебников перехватывают управление в обществах с ограниченной ответственностью (более подробно см. гл. 5 данной книги)

Выстраивать взаимоотношения с партнером по бизнесу следует после того, как вновь созданная компания начала приносить прибыль. Наиболее распространенная ошибка — многие считают, что создание компании является обыденной формальностью, которая даже не стоит их внимания. Эти предприниматели даже не утруждают себя тем, чтобы пригласить юристов для правовой экспертизы учредительных документов. Впоследствии это может привести к тому, что совладелец компании инициирует перехват управления в компании.

Более опытные предприниматели, планируя учреждение фирмы, учитывают возможность расставания с компаньоном в будущем. Вот почему для них так важно на стадии согласования учредительных документов перехватить инициативу по их составлению. Наиболее распространенным вариантом является предоставление партнеру устава и учредительного договора (если создается ООО). В этом случае противоположная сторона волей-неволей будет вынуждена играть по чужим правилам. Изучая проекты учредительных документов, вряд ли ей удастся обнаружить все расставленные в тексте «юридические капканы».

В подтверждение этого рассмотрим следующий пример. Долгое время в одном из уральских городов функционировала мебельная фабрика. Ассортимент фабрики даже после перехода нашей страны к эпохе развитого капитализма был неприхотлив и аскетичен, поэтому популярностью со стороны потребителей не пользовался. Фабрика находилась на грани банкротства, когда к ее владельцу-директору обратился некий чиновник одного из отечественных силовых ведомств. Он напомнил, что в советское время фабрика изготавливала мебель для вооруженных сил СССР. Отметив, что в представляемом им силовом ведомстве не так давно были выделены большие средства на приобретение мебе-

ли, чиновник обещал посодействовать заключению с фабрикой соответствующего договора поставки продукции. Однако он не хотел работать по стандартной «откажной» системе, а предложил директору продать ему часть акций (разумеется, не напрямую государственному служащему, а его доверенным лицам) и предоставить ему возможность получать 30 % прибыли. В свете того, что в дальнейшем, используя связи чиновника, у предприятия возникнет возможность замкнуть на себе значительную часть поставок мебели и для других силовых ведомств, директор согласился.

Дела пошли в гору, и полгода спустя, чтобы не погашать огромную кредиторскую задолженность, фабрика по совету нового компаньона создала дочернее предприятие, куда и были выведены все ликвидные активы. «Дочка» была создана в форме ООО, ее руководителем стал управленец, пользовавшийся у директора большим доверием. Впоследствии единоличными владельцами ООО стали чиновник (40 %) и директор фабрики (60 %). Вскоре из-за угрозы банкротства основного предприятия все наиболее ценные контракты были переведены на новую структуру.

Мирное сосуществование компаньонов закончилось в 2000 году, когда совершенно неожиданно руководитель ООО не только заключил со всеми контрагентами соглашения о расторжении договоров, но и продал сторонней организации принадлежащие обществу основные средства. Сначала директор не поверил, что его просто-напросто выкинули из бизнеса, затем он попытался оспорить совершенные сделки в судебном порядке, утверждая, что руководитель не имел права без согласия общего собрания участников заключать крупные сделки. Вот тут-то и выяснилось самое интересное — все совершенные сделки были абсолютно законны, что подтвердили самые высокие судебные инстанции.

Дело в том, что ФЗ «Об ООО» предусматривает возможность передать руководителю общества полномочия по заключению крупных сделок по собственной инициативе даже при отсутствии решения общего собрания участников. К удивлению директора, это положение содержалось в уставе, проект которого был предоставлен хитрым государственным служащим. Нет нужды объяснять, что именно он подкупил руководителя ООО и с его помощью получил абсолютный контроль над предприятием.

Как правило, подобные правовые мины замедленного действия закладываются не только для того, чтобы напрямую вывести компаньона из дела, но и просто для усиления позиции одного из партнеров.

Например, если его компаньон перестанет выполнять взятые на себя обязательства, можно задействовать одну из имеющихся «юридических мин», что надолго отрезвит зарвавшегося бизнесмена

Помимо манипуляций с учредительными документами, довольно часто предприниматели используют схемы по усложнению имущественной структуры предприятия. В этом случае один из партнеров получает возможность в любой момент без согласования с остальными соратниками получить контроль над наиболее ценными частями их совместного бизнеса

Если предприниматель является участником общества с ограниченной ответственностью, компаньоны могут лишить его своей доли исключительно незаконными методами. Это совсем не так. Существует вполне законный механизм исключения участника из общества. Следует отметить, что данная норма применяется довольно редко, однако ее роль при осуществлении предпринимательской деятельности достаточно велика

Согласно ФЗ «Об ООО», участники общества, доли которых в совокупности составляют не менее 10 % уставного капитала компании, вправе требовать в судебном порядке исключения из общества компаньона, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями (бездействием) делает невозможной деятельность компании или существенно ее затрудняет (более подробно см. гл. 5 данной книги)

Информация, предоставляемая потенциальным партнерам, не может быть использована против самой компании. Известно, что флагманы отечественной промышленности крайне редко заключают контракты с первой обратившейся к ней компанией. Как правило, если сумма договора превышает определенную планку (обычно это 1 млн руб.), то для получения права на заключение соответствующего контракта самой компанией необходимо победить в соответствующем конкурсе (тендере)

В идеале данный подход выгоден не только организатору конкурса — благодаря конкуренции за меньшую цену можно получить лучшее качество, — но и участникам торгов, получающих возможность на равных бороться за право на заключение сделки

Многие средние и небольшие компании стремятся стать партнером крупных корпораций, и дело здесь не только в больших суммах контрактов, но и в престиже таких взаимоотношений, повышении деловой репутации. Для победы в тендерах ряд компаний готовы на многое: существенно снизить цены на поставляемую продукцию, взять большой

кредит для модернизации производства. Именно этим и пользуются не только корпорации, но и их отдельные сотрудники.

В качестве мотивов такого поведения крупных компаний может выступать стремление захватить мелкие фирмы — не секрет, что многие корпорации имеют разветвленную сеть дочерних предприятий, занимающихся не только основной деятельностью компании. Помимо этого, потенциальные партнеры могут раскрыть ценные сведения о различных нюансах своего бизнеса.

Сотрудники корпораций, использующие полученную информацию в корыстных целях, либо стараются продать ее третьим лицам, либо помогают с ее помощью развитию собственного бизнеса.

Известен случай, когда одна крупная сырьевая компания объявила тендер на поставку для нее офисной мебели. При этом в объем информации, подлежащей предоставлению для конкурсного отбора, входили сведения о собственниках компании (не номинальных, а реальных!!!), структуре кредиторской задолженности, наименованиях и адресах основных контрагентов.

Часть потенциальных претендентов отказались от участия в конкурсе, ознакомившись с этим перечнем. Интересная деталь — мотивом этого отказа было не опасение разгласить конфиденциальную информацию, а банальная неспособность предоставить эти сведения в установленный срок. Те же соискатели, которые продолжили участвовать в тендере, впоследствии пожалели о принятом решении. Дело в том, что три компании, участвовавшие в конкурсе, подверглись атаке со стороны дочерних структур корпорации. Дело в том, что руководство компании посчитало, что в целях снижения издержек разумнее приобрести пару-тройку профильных компаний, нежели регулярно приобретать офисную мебель на стороне. Поставленная цель была достигнута при помощи набора разнообразных средств, начиная с физического воздействия на собственников компании и заканчивая хитроумным манипулированием кредиторской задолженностью.

К сожалению, от коварных замыслов серьезных корпораций защититься довольно сложно. При этом следует учитывать, что практически любая информация, подаваемая о себе претендентом, может быть использована против него самого.

Акционер компании не может быть лишен своих акций на законных основаниях. К сожалению, и это утверждение не соответствует действительности. Довольно часто компаньоны или корпоративные «стервятники» начинают оспаривать сделки с акциями, на основании которых лицо стало акционером. При этом тщательно анализируется порядок совершения парт-

нером сделок по приобретению акций компании, выявляются возможные ошибки с его стороны, что может стать причиной лишения принадлежащих ему ценных бумаг (более подробно см. гл. 5 данной книги)

Компании-рейдеры — специфика ведения бизнеса

Как уже отмечалось в главе 2, компании, специализирующиеся на корпоративных захватах, представляют собой достаточно разношерстную публику — тут есть и «дочки» крупных бизнес-империй, и инвестиционные компании, и самостоятельные юридические организации. Многие консалтинговые компании включают в перечень оказываемых услуг враждебное поглощение. Весьма распространены на рынке небольшие группы специалистов в области корпоративного права, которые, получив заказ на поглощение той или иной компании, начинают лихорадочно подбирать команду, которая могла бы реализовать поставленную задачу. После завершения проекта команда, как правило, распускается.

Одной из самых главных особенностей бизнеса агрессоров является то, что эти лица не привыкли терять вложенные в проект деньги. В связи с этим зачастую ими предпринимаются практически титанические усилия во чтобы то ни стало получить хоть какую-то отдачу от, казалось бы, уже «мертвого» проекта. Кроме того, данный вид бизнеса не рассчитан на ведение долгих, затяжных боевых действий. Исключение составляют инициативы крупных олигархических группировок, имеющих в запасе серьезные финансовые средства и готовых к длительной осаде вождя предприятия. Иногда необходимость как можно скорее захватить компанию приводит к курьезным последствиям.

Рассмотрим следующую историю, произошедшую в августе 2004 года с некоей небольшой консультационной компанией. Услугами этой организации решил воспользоваться один влиятельный сибирский предприниматель. В отличие от многих заказчиков, он не просил подыскать ему объект для враждебного поглощения, так как уже определился с жертвой корпоративной агрессии. Юридическая компания должна была разработать и провести захват компании, а впоследствии преподнести ее заказчику. При этом главное условие клиента было выражено в неосторожно брошенной фразе: «Чтобы все было красиво и быстро». Заказчик платил хорошие деньги, поэтому директор компании, не задумываясь, решил взяться за это дело.

На первый взгляд, захватить предприятие было достаточно легко — контрольный пакет акций был разбит на несколько равных частей по 20 %, собственниками которых являлись три общества с ограниченной ответственностью и лично генеральный директор компании-цели. Первоначально планировалось перехватить управление в обществах с ограниченной ответственностью. Агрессоры собирались использовать тривиальную схему со сменой участников компаний, а также их единоличных исполнительных органов. Однако внезапно была получена оперативная информация о том, что начальник налоговой инспекции, в которой были зарегистрированы «ООО-шки», держит в своем личном сейфе все документы, касающиеся этих компаний. Любые попытки внести изменения в ЕГРЮЛ находятся под его личным контролем. Данное обстоятельство осложняло проведение операции, поэтому было решено завладеть акциями другим способом.

Злоумышленники задумали получить некие судебные акты, которые бы явились основанием списания акций с лицевых счетов акционеров. Консультанты уже начали вести предварительные переговоры с судьями, когда выяснилось, что на данные акции службой судебных приставов наложен арест в рамках арбитражного дела о взыскании с акционеров задолженности по кредиту. Станным образом поручителем при получении данных кредитов выступал генеральный директор компании-цели, поэтому арест был наложен и на его пакет.

Сначала консультанты переполошились, решив, что компания попала в сферу интересов других агрессоров, но вскоре им удалось установить, что действия судебных приставов является не чем иным, как одним из оборонительных рубежей владельцев компании.

Юридическая фирма продолжала искать слабые стороны в системе защиты компании, а заказчик тем временем начинал терять терпение. Он не понимал, почему нельзя просто взять и захватить предприятие. Вскоре его нервы, утомленные постоянным ожиданием захвата, не выдержали, и он расторг договор с осторожными консультантами. Инициатор враждебного поглощения обратился к другим специалистам, которые решили действовать по известному наполеоновскому принципу: «Главное — ввязаться в бой, а там посмотрим». Однако знакомство с искусством ведения военных действий не помогло новоявленным корпоративным «стервятникам». Попытка силового поглощения предприятия провалилась. Группа захвата была арестована вовремя приехавшими сотрудниками милиции, а ретивость иногороднего судебного пристава была охлаждена заместителем начальника региональной службы судебных приставов, поинтересовавшегося у своего коллеги,

почему тот не уведомил его о необходимости совершения исполнительных действий на неподведомственной ему территории.

Таким образом, оборона компании-цели оказалась крепким орешком для сторонних агрессоров. При этом в который раз получила подтверждение русская поговорка «Поспешишь — людей насмешишь».

Некоторые инвестиционные компании, осознав, что предприятие является крепким орешком и молниеносно поглотить его не удастся, могут на время приостановить активные боевые действия, ожидая более подходящих условий для захвата предприятия. Это довольно частое явление для компаний, которые одновременно ведут несколько проектов. В таких ситуациях агрессоры предпочитают закончить недружественное поглощение на одном объекте, после чего бросить все силы на искомый актив.

Еще одной особенностью компаний-поглотителей является нервозность внутри коллектива. Это вызвано и большим количеством денежных средств, которые необходимы агрессору для реализации своих планов, и частым нарушением уголовного законодательства.

Данные обстоятельства могут сослужить хорошую службу обороняющейся компании, которая сможет более эффективно отразить атаку агрессора.

Часть 2

ОТДЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ СДЕЛОК СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

НЕЗАКОННОЕ ПОЛУЧЕНИЕ КОНТРОЛЯ НАД АКЦИЯМИ И ДОЛЯМИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОБЩЕСТВ

Способы установления контроля над акциями

Наверняка любой владелец ценных бумаг хоть раз задумывался над тем, что он не может в полной мере быть спокойным за сохранность принадлежащих ему акций. Действительно, подавляющее большинство акций российских эмитентов являются бездокументарными, то есть не имеющими своего отражения в материальном мире. Сведения об их владельцах хранятся в форме записи в специальных компьютерных программах, а еще реже (когда наличие небольшого количества акционеров позволяет вести реестр акционеров акционерному обществу самостоятельно) на бумажных носителях. Таким образом, собственник не имеет круглосуточного контроля над своими акциями. Если бы в России было распространено хождение акций в документарной форме, проблема их сохранности решалась бы намного проще. При этом владелец ценных бумаг был бы спокоен, ведь нанятая им охрана постоянно несла бы дежурство около сейфа с акциями, а он сам мог бы в любой момент удостовериться в их сохранности, всего лишь открыв дверцу сейфа. Однако в наших условиях приходится обеспечивать сохранность акций совсем другими средствами.

Основные способы установления контроля над ценными бумагами таковы: скупка ценных бумаг, списание акций на основании судебного акта, хищение акций при помощи поддельных документов, манипуляция с реестром акционеров.

Одним из самых ярких заблуждений, относящихся к сфере слияний и поглощений, является мнение, согласно которому акционерные капиталы отечественных компаний всегда находятся под контролем определенных структур. Ничего подобного. До сих пор в России можно встретить компании, в которых не сформирован контрольный пакет акций. Что самое поразительное — руководители таких компаний почему-то считают себя их владельцами и очень сильно возмущаются, когда некие структуры начинают скупку акций. В данной ситуации руководителей просто-напросто губит их собственная жадность, не позволяющая направить часть денежных средств на предварительную скупку акций. Разумеется, заканчивается это плачевно.

Корпоративные агрессоры получают информацию об акционерах, их местонахождении, принадлежащих им пакетах из нескольких источников. Во-первых, установив неформальные связи с представителями менеджмента компании, вполне реально добиться предоставления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров (он составляется перед каждым собранием акционеров и после проведения собрания хранится на предприятии); во-вторых, если реестр акционеров ведется специализированной фирмой-реестродержателем, можно попытаться договориться с ее руководством о предоставлении интересующих сведений (при этом необходимо помнить о незаконности подобных действий, что способно привести к аннулированию лицензии регистратора); и наконец, в-третьих, информацию возможно получить из источников, близких к данному обществу (менеджмент, сами акционеры и т. д.).

Следует учитывать, что наиболее распространенным способом противодействия скупке акций является контрскупка. К тому же менеджмент компании, пользуясь неформальными методами, может оказать серьезное подспорье. Однако очень часто, получая информацию о начавшемся процессе, члены органов управления никак не могут решиться на встречную скупку, а решившись, довольно неохотно реагируют на повышение цены покупки со стороны агрессоров; разумеется, это в конечном итоге приводит к поражению обороняющейся группы акционеров.

Если акционеры не захотят реализовать принадлежащие им акции, обычно используется один из следующих приемов: выдача доверенности на представление интересов акционера на общих собраниях акционеров либо передача ценных бумаг в доверительное управление.

В первом случае акционер доверяет представлять его интересы физическому или юридическому лицу на общих собраниях акционеров.

При этом необходимо учитывать, что максимальный срок действия доверенности — три года. Разумеется, для того чтобы убедить акционеров выдать доверенности, необходимо использовать различные средства (такие как агитация с помощью уважаемых на предприятии людей, денежные поощрения, статьи в местной прессе)

В практике проведения общих собраний акционеров имели место казусы, когда на участие в собрании претендовали несколько лиц, имеющих на руках надлежаще заверенные доверенности, выданные одним и тем же владельцем акций. Разумеется, при определении лица, имеющего право представлять интересы акционера, нельзя исходить из принципа «кто раньше пришел». В данном случае необходимо обращать внимание на дату выдачи доверенности — более поздняя из них и будет иметь юридическую силу.

Так, в одном из акционерных обществ имела место следующая история. В одно и то же время две противоборствующие группы акционеров провели общие собрания, на которых были избраны два разных генеральных директора. При этом и то и другое собрание представлялись членам абсолютно легитимными, ведь в каждом из них участие владельцы более 50 % голосующих акций общества. Изжелания акционеров уступать друг другу применялись силовые методы решения конфликта, что негативно отражалось на репутации самой компании. На первый взгляд, подобная ситуация в принципе невозможна, тем не менее когда арбитражный суд начал рассматривать обстоятельства данного дела, было установлено, что у каждой из двух групп акционеров было сосредоточено равное количество голосующих акций (порядка 48 %), а у одного акционера находилось в собственности 10 % акций компании. Миноритарный акционер спровоцировал конфликт, выдав доверенности на право голосования на общем собрании акционеров двум различным физическим лицам.

Как выход из сложившейся ситуации можно использовать и процедуру доверительного управления. В данном случае акционер (учредитель управления) передает в доверительное управление принадлежащие ему акции коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (управляющему). Подобная передача оформляется договором доверительного управления. Необходимо отметить, что заключение договора возможно и при отсутствии у управляющего соответствующей лицензии. Это возможно, если доверительное управление связано только с осуществлением управляющим прав по ценным бумагам. Рассматриваемый договор заключается на срок не более пяти лет. Конечно же, акционер может отказаться от договора, однако в этом слу-

чае ему придется не только предупредить управляющего за три месяца до прекращения договора, но и выплатить последнему вознаграждение (таким образом, инициатору поглощения предоставляется время, чтобы скорректировать линию поведения в свете, например, массового прекращения договоров доверительного управления). Кроме того, доверительный управляющий может и обмануть своего подопечного, заявив, что он не имеет права распоряжаться акциями, хотя в тексте договора подобное право управляющего и будет предусмотрено.

Перипетии скупки ценных бумаг иллюстрирует случай на одном предприятии, расположенном в небольшом городе Центрального федерального округа. Акции компании «Х», занимающейся производством товаров народного потребления, были распределены следующим образом: 27 % принадлежали некоей московской инвестиционной фирме, 23 % были распределены между менеджментом компании, 15 % находились в собственности регионального банка, оставшиеся акции равномерно распылены между акционерами — физическими лицами. Таким образом, предприятие контролировалось т. н. командой управления. Сторонний инвестор — фирма «У» — решает приобрести контрольный пакет акций компании «Х», предварительно заручившись поддержкой «команды управления», прекрасно понимавшей, что перспективы компании без внешних инвестиций далеки от радужных. На первом этапе инвестиционного проекта фирмой «У» приобретается пакет акций, принадлежащий банку (значительную помощь в ведении переговоров оказал именно менеджмент компании «Х»). Следующей задачей было проведение скупки акций у физических лиц, однако здесь возникло неожиданное препятствие в лице московской инвестиционной фирмы, также решившей провести массовую скупку акций с целью доведения своего пакета до контрольного и последующей его продажи фирме «У» за весьма существенную цену. Самое главное преимущество московской фирмы состояло в обладании достаточно крупным пакетом акций для достижения поставленной цели требовалось купить чуть больше 23 % акций компании, для фирмы «У» эта цифра была значительно больше, а на продажу акций, принадлежащих «команде управления», рассчитывать не приходилось — осторожные менеджеры были согласны продать не более 10 % акций и только в том случае, если фирма аккумулирует не менее 40 % акций. Казалось бы, все шло к поражению фирмы «У», однако этого не произошло. Причиной тому стала помощь именно «команды управления» предприятия: до акционеров физических лиц было доведено мнение генерального директора — продавать акции фирме «У» и никому другому. Результат превзошел все ожидания — всего

лишь за одну неделю фирма «У» приобрела 30 % акций, а ее конкуренты не смогли увеличить свой пакет и на 1 %.

Чаще всего судебные акты — решения и определения — применяются как способ получения контроля над ценными бумагами компании в том случае, когда необходимо установить контроль над предприятием. В последнее время благодаря целенаправленной государственной политике все меньше стало появляться т. н. заказных судебных решений. Однако акты судебных органов не потеряли своей актуальности в качестве способа установления контроля над компанией.

Об использовании поддельных документов пойдет речь чуть ниже в настоящем разделе, сейчас же хотелось бы сказать несколько слов о манипуляции с реестром акционеров. Как известно, именно выписки из реестра акционеров и подтверждают факт участия того или иного лица в уставном капитале акционерного общества. Разумеется, у корпоративных агрессоров велико искушение, получив доступ к системе ведения реестра, использовать ее в своих интересах.

Рассмотрим следующий случай, произошедший в одном из городов Центральной России в 2002 году. Некое акционерное общество занималось производством вспомогательного оборудования, применяемого при изготовлении вооружений для Военно-морского флота России. В ходе приватизации государство реализовало все принадлежащие ему акции, оставив за собой лишь специальное право по управлению предприятием — «золотую акцию»¹. На протяжении 90-х годов XX столетия команда управленцев этого акционерного общества кропотливо приобретала акции предприятия. К началу описываемых событий топ-менеджерам удалось сконцентрировать в своих руках порядка 70 % акций компании. Оставшиеся акции принадлежали нескольким никак не связанным между собой юридическим лицам и целому ряду бывших работников компании.

В связи с тем что продукция предприятия постепенно становилась востребованной на рынке, к акционерному обществу стали проявлять интерес различные структуры, намеревавшиеся осуществлять полный контроль над предприятием.

Одна инвестиционная компания, заручившись поддержкой миноритарного акционера компании, добилась судебного решения по передаче системы ведения реестра акционеров общества подконтрольной

¹ Золотая акция — специальное право на участие Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования в управлении акционерным обществом.

Искать в каталоге учебников
<http://учебники.информ2000.ru/uchebniki.shtml>

ей компании-регистратору. Старый реестродержатель отказался передавать реестр акционеров новому регистратору на основании того, что собственники компании попытались обжаловать судебное решение. Невзирая на полученный отказ, новоявленный реестродержатель самостоятельно начал вести реестр акционеров промышленного предприятия, воспользовавшись ксерокопией списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров.

В скором времени атакующая сторона инициировала проведение общего собрания акционеров, причем, согласно списку лиц, имеющих право на участие в собрании, ей принадлежало ни много ни мало 65 % голосующих акций общества. На проведенном собрании были не только избраны новые члены совета директоров, но и назначен новый генеральный директор компании.

На протяжении недели после проведенного «собрания» местные, а также некоторые центральные издания знакомили читателей с производственными планами вновь избранной команды управленцев. Новый генеральный директор даже пытался приступить к исполнению своих обязанностей, однако охрана компании не пустила его на территорию предприятия; разумеется, самозванца сопровождали представители телевидения, которые и показали тем же вечером сюжет о «корпоративном беспределе», творящемся в компании.

Само собой ясно, что настоящий генеральный директор не мог спокойно наблюдать за тем, что творится вокруг возглавляемой им компании. К тому же ему стали поступать звонки от контрагентов, которые просили разъяснить им, что происходит на предприятии и кто является реальным руководителем компании. Более того, конфликтом заинтересовались даже в Министерстве обороны.

Пытаясь перехватить инициативу, генеральный директор согласился на диалог с фальшивым директором в прямом эфире студии местного телевидения. К сожалению, являясь импульсивным человеком и не очень хорошим оратором, настоящий директор проиграл словесную дискуссию со своим оппонентом. К тому же под конец передачи его противник в качестве доказательства своей правоты показал выписку из реестра акционеров, согласно которой «новые собственники» компании владели 65 % акций предприятия. Настоящий же директор не догадался захватить документы, подтверждающие притязания его команды на управление обществом. Вот тут-то и произошел настоящий скандал — прежний руководитель компании под объективами телекамер выхватил у самозванца выписку и порвал ее, победно возвестив о том, что наконец-то справедливость восторжествовала.

Данный факт крайне негативно был воспринят не только телезрителями, но и чиновниками из областной администрации и Министерства обороны. В результате компания не смогла выиграть ближайший тендер на заключение крайне выгодного для нее контракта. К сожалению, предприятие остро нуждалось в денежных средствах, которые планировалось получить от заключения этого контракта. Это привело к возбуждению против компании процедуры несостоятельности (банкротства); и стоит ли говорить, что этот процесс осуществлялся под негласным контролем инвестиционной компании, верно выстроившей стратегию захвата предприятия.

В то же время двойные реестры и органы управления могут быть использованы не только для психологического давления на обороняющихся, но и в качестве отвлекающего маневра, заставляющего собственников тратить значительные силы и средства, в то время как основной удар по компании наносится совершенно с другого направления.

В 2000 году на Дальнем Востоке серьезную огласку получила история, связанная с корпоративным захватом одного градообразующего предприятия. Собственник компании (он же генеральный директор) контролировал порядка 40 % акций хозяйственного общества. Еще 40 % акций компании находилось в федеральной собственности. Остальные акции небольшими долями распределялись между мелкими акционерами. Данная ситуация позволяла генеральному директору, заручившись поддержкой представителя государства, без труда принимать решения по текущим вопросам деятельности компании.

Действия атакующей стороны начались по стандартному сценарию — была предпринята попытка массовой скупки ценных бумаг, находящихся в собственности у физических лиц. Менеджмент компании молниеносно отреагировал на произошедшее, начав разъяснительную кампанию среди владельцев акций. Именно благодаря этому атакующей стороне удалось приобрести лишь немногим более 11 % акций. Некоторое время спустя к реестродержателю общества обратились судебные приставы с требованием об изъятии реестра акционеров и передачи его регистратору, находящемуся в городе Иваново, на том основании, что акционер общества, проживающий в этом регионе, не может продать свои акции в связи с удаленностью регистратора!!!

Реестродержатель, разумеется, передал приставам распечатанный вариант реестра, однако не стал прекращать вести реестр компании.

После визита приставов стало известно, что в том же городе Иваново планируется проведение общего собрания акционеров, на котором

будет избираться новый состав совета директоров и генеральный директор. Приглашение принять участие в общем собрании акционеров было направлено и генеральному директору компании, однако в присланных ему бюллетенях количество принадлежащих ему акций почему-то уменьшилось в 10 раз. Генеральный директор решил самостоятельно разобраться с организаторами собрания и срочно вылетел в Иваново. Однако, уже прибыв в город ткачей, он узнал, что адреса, указанного в извещении акционеру, — Каракалпакский переулок, д. 1 — не существует.

Позвонив своему заместителю на Дальний Восток, он узнал, что местные газеты опубликовали материал об уже состоявшемся общем собрании акционеров, на котором были переизбраны и члены совета директоров, и генеральный директор. Более того, по сведениям одного издания, в самое ближайшее время должна состояться встреча губернатора края с вновь избранным руководителем предприятия.

Разумеется, все силы настоящего генерального директора были направлены на нейтрализацию деятельности самозванца. Битвы с агрессором продолжались три месяца. В конечном итоге обороняющаяся сторона, выиграв несколько судов, добилась передачи реестра первоначальному регистратору. При этом решения фальшивых органов управления были признаны недействительными. Казалось бы, атака захлебнулась, но это было далеко не так.

Пока генеральный директор летал между Иваново и Дальним Востоком, забыв о своих московских покровителях, атакующая сторона активно «обрабатывала» нужных чиновников в Министерстве имущественных отношений и ряде других ведомств. В результате чего государственный пакет акций был продан компании-агрессору не на открытых торгах, а при помощи комиссионной продажи. Таким образом, вместе с уже имеющимися ценными бумагами агрессор заполучил 51 % голосующих акций компании.

Всю совокупность посягательств на ценные бумаги можно рассматривать, исходя из тех целей, которые ставят перед собой враждебные силы. Основной целью приобретения акций может являться извлечение финансовой выгоды от последующей продажи похищенных акций либо получение контроля над предприятием, его имущественными активами.

В первом случае, как правило, страдают небольшие пакеты акций. Это вызвано тем, что небольшие сделки с акциями вызывают меньше подозрений. Действительно, регистрируя переход права собственности на акции, реестродержатель уделяет особое внимание крупным сделкам,

при этом возможна дополнительная проверка, что невыгодно преступникам

Кроме того, завладев акциями, необходимо как можно скорее их продать, чтобы получить прибыль. Однако быстро найти покупателя на крупный пакет ценных бумаг — довольно сложное занятие, а продавая его небольшими частями, велик риск привлечь к себе внимание не только со стороны проверяющих органов, но и со стороны пострадавшего

Необходимо учесть также то, что собственник ценных бумаг может долгое время не замечать списания с его счета небольшого количества акций. Особенно это касается профессиональных участников рынка ценных бумаг, которые ежедневно заключают большое количество сделок с акциями отечественных эмитентов.

Было бы заблуждением полагать, что в рассматриваемом случае нам придется иметь дело с недружественным поглощением. Ничего подобного. Просто-напросто определенные лица решают заработать, при этом им все равно, что подделывать — передаточные распоряжения или накладные на получение продукции.

Для того чтобы противодействовать преступным посягательствам мошенников, необходимо ясно представлять себе порядок учета акционеров компании

Как известно, если в акционерном обществе больше 50 владельцев акций, оно обязано передать реестр акционеров специализированному участнику рынка ценных бумаг — регистратору. Именно это лицо призвано учитывать акционеров компании, регистрировать переход права собственности на ценные бумаги, готовить список лиц, имеющих право принимать участие в общем собрании акционеров, и осуществлять иные действия, связанные с акциями. Следует отметить, что реестр акционеров может вести только юридическое лицо, имеющее соответствующую лицензию.

Как уже отмечалось, учет ценных бумаг, принадлежащих каждому конкретному лицу, производится на его лицевом счете, который открывается перед зачислением на него ценных бумаг.

Для открытия лицевого счета физическое лицо предоставляет следующие документы:

- анкету зарегистрированного лица,
- документ, удостоверяющий личность.

Физическое лицо обязано расписаться на анкете зарегистрированного лица в присутствии уполномоченного представителя регистратора или засвидетельствовать подлинность своей подписи нотариально

Для открытия лицевого счета юридическое лицо предоставляет следующие документы

- анкету зарегистрированного лица;
- копию устава юридического лица, удостоверенную нотариально или заверенную регистрирующим органом,
- копию свидетельства о государственной регистрации, удостоверенную нотариально или заверенную регистрирующим органом (при его наличии),
- копию лицензии на осуществление профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг (для номинального держателя и доверительного управляющего), удостоверенную нотариально или заверенную регистрирующим органом;
- документ, подтверждающий назначение на должность лиц, имеющих право действовать от имени юридического лица без доверенности

Для того чтобы акции перешли от одного лица к другому, необходимо предоставить регистратору передаточное распоряжение, в котором собственник выражает свою волю по поводу принадлежащих ему ценных бумаг. При этом закон не требует предоставлять регистратору договор купли-продажи акций.

Таким образом, мошеннику, желающему похитить акции, необходимо подделать всего лишь один документ — передаточное распоряжение.

Это подтверждается случаем, имевшим место несколько лет назад. Так, некое общество с ограниченной ответственностью являлось владельцем 5 000 401 обыкновенных именных акций нефтяной компании ОАО «Х».

В начале сентября 1999 года на основании передаточного распоряжения акции в количестве 700 000 штук были списаны реестродержателем со счета ООО и зачислены на счет нового владельца ЗАО «У». Через два дня между ЗАО «У» и ЗАО «Z» был заключен договор купли-продажи этих акций на сумму 15 000 000 рублей, в результате чего они и были зачислены на счет ООО «Z».

Спустя некоторое время генеральный директор общества с ограниченной ответственностью был неприятно удивлен, узнав о списании ценных бумаг. По факту мошенничества было возбуждено уголовное дело, в рамках которого проведены экспертизы подписей и печатей на передаточном распоряжении, будто бы подписанном генеральным директором ООО. Согласно заключению экспертов, «подпись генераль-

ного директора была выполнена не им собственноручно, а с использованием графического изображения его подписи «факсимиле», поэтому установить конкретного исполнителя подписи не представляется возможным, а оттиск простой круглой печати общества с ограниченной ответственностью нанесен не печатью ООО, представленной на исследование»

Иными словами, мошенники подделали подпись генерального директора на передаточном распоряжении и изготовили по имевшемуся у них оттиску поддельную печать ООО

Как видно из приведенного примера, методы преступников по завладению акциями не отличаются оригинальностью. Основным их приемом является обычная подделка документов. Различаются лишь документы, подаваемые регистратору.

В частности, в январе 2004 года к одному регистратору обратились два физических лица. Они предоставили нотариально удостоверенные доверенности от имени нескольких акционеров крупного металлургического комбината. Согласно тексту доверенностей, они наделялись правом осуществления всех действий с ценными бумагами, принадлежащими доверителям. Соответственно, к доверенностям прилагались передаточные распоряжения о переводе части акций на счета третьих фирм, подписанные заявителями.

Преступники рассчитывали на то, что регистратор не станет вникать в характер их взаимоотношений с собственниками акций и без лишних проволочек переведет ценные бумаги с одного лицевого счета на другой. Так бы оно и произошло, если бы регистратор не отличался скрупулезностью и разумной долей скептицизма. Как известно, срок исполнения поручений на проведение операций с ценными бумагами составляет три дня, поэтому регистратор принял документы и предложил преступникам прийти в обусловленное время. В течение этого срока регистратором было установлено, что нотариуса, удостоверившего документы, не существует. Кроме того, связавшись с собственниками ценных бумаг, реестродержатель установил, что они не давали поручения на совершение подобных сделок с ценными бумагами. Таким образом, стало ясно, что имела место попытка хищения акций, в связи с чем генеральный директор регистратора и обратился в правоохранительные органы.

Спустя три дня преступники были задержаны органами правопорядка, явившись к регистратору за получением выписок из реестра акционеров, подтверждающих их права на ценные бумаги. Стоит ли говорить о важности проведенной операции, ведь рыночная стоимость

пакета акций, который пытались похитить, составляла несколько миллионов долларов

В последнее время по сравнению со второй половиной 90-х годов число попыток преступного завладения акциями с целью заработать на их дальнейшей перепродаже значительно снизилось. По свидетельствам сотрудников компаний-регистраторов, пик поддельных передаточных распоряжений пришелся на 1997 год.

Способы, используемые мелкими жуликами, зачастую применяются и игроками на рынке враждебных поглощений, хотя в подобных случаях инициаторы захвата компании все же стремятся придать более цивилизованные формы своим действиям

В некоторых случаях махинации с ценными бумагами пытаются осуществить лица, близкие к собственнику акций, например руководители юридических лиц. Известен случай, когда генеральный директор одной компании в течение длительного срока заключал договоры купли-продажи ценных бумаг, принадлежащих возглавляемой им фирме. Причем эти акции продавались третьей компании по номинальной стоимости, в то время как рыночная цена была больше номинала в 30 раз. Стоит ли говорить, что единственным участником ООО, приобретавшего акции, была родная сестра упомянутого генерального директора.

В другом случае фирма, владеющая пакетом акций одного предприятия, выдала своему сотруднику, занимавшему должность заместителя финансового директора, доверенность на право совершения сделки по продаже этих ценных бумаг. Предполагалось, что договор будет заключен с определенной компанией. Сумма сделки составляла несколько десятков миллионов рублей. Несмотря на то что сотрудник проработал в фирме три года и был на хорошем счету, он реализовал этот пакет акций совершенно другому юридическому лицу и получил в качестве оплаты банковские векселя. Финансист, по должности имеющий к тому же доверенность и на совершение операций с векселями, в этот же день предъявил полученные векселя к оплате, указав расчетный счет, на который следует перечислить денежные средства. После этого деньги еще несколько раз переводились на различные счета, пока их следы не затерялись где-то на Кипре; вполне возможно, что и удачливый финансист нашел свое прибежище именно там.

Таким образом, хищение ценных бумаг может нанести существенный вред их собственникам, но не меньшую, а в некоторых случаях и большую опасность подобные незаконные действия представляют для лиц, которые приобрели похищенные акции у мошенников

Рассмотрим случай, произошедший летом 2000 года в городе Москве. Закрытое акционерное общество обратилось к регистратору с требованием перевода на него небольшого количества акций одной энергетической компании, принадлежащих некоему ООО. Реестродержатель, сверив подпись генерального директора и оттиск печати на передаточном распоряжении с имеющимися у него образцами, произвел операцию по списанию со счета общества с ограниченной ответственностью искомого количества ценных бумаг. Днем позже ЗАО продало пакет акций одному профессиональному участнику рынка ценных бумаг.

Месяц спустя общество с ограниченной ответственностью обратилось в следственные органы с просьбой возбуждения уголовного дела по факту хищения ценных бумаг. В результате было установлено, что подпись и оттиск печати на передаточном распоряжении были подделаны. Установить местонахождение исполнителей преступления не удалось. В то же время ООО подало виндикационный иск к приобретателю, требующего вернуть приобретенные акции. Суд, руководствуясь этим законодательством и судебной практикой, постановил вернуть истцу приобретенные ценные бумаги. Разумеется, истец не мог получить у проигравшей стороны право взыскания уплаченной денежной суммы с закрытого акционерного общества, но на баланс этого юридического лица находилось всего лишь 1000 рублей, в то время как ущерб равнялся 3 000 000 рублей. Кроме того, конкуренты ответчика постарались раздуть из произошедшего скандал — в прессе появились публикации, в которых намекалось на то, что эта компания неоднократно была замечена в приобретении краденых акций. Таким образом, добросовестный приобретатель ценных бумаг не только потерял полную денежную сумму, но и был вынужден восстанавливать «чистую» репутацию.

Этот пример говорит о том, с какой тщательностью следует проводить работу, предшествующую заключению договоров по приобретению акций. Ведь в конце концов крайним оказывается ничего не подозревающий покупатель акций.

Фонд государственного имущества обратился в арбитражный суд с иском к открытому акционерному обществу и обществу с ограниченной ответственностью о применении последствий недействительности ничтожной сделки, заключенной ответчиками, в соответствии с которой второй ответчик — общество с ограниченной ответственностью — продал первому 1500 акций.

При рассмотрении дела суд установил, что истец, осуществляя продажу акций акционерного общества, созданного на основе прива-

тизированного государственного предприятия, продал 2000 акций ООО (второму ответчику). Эта сделка впоследствии была признана недействительной, поскольку в соответствии с законодательством акции должны были размещаться по закрытой подписке среди определенного круга лиц (предприятий и работников той отрасли, к которой относилось приватизированное предприятие) Суд, вынесший решение о признании сделки недействительной, обязал стороны возвратить все полученное по сделке, но решение в этой части не могло быть выполнено, поскольку общество-покупатель к моменту рассмотрения спора продало ранее приобретенные акции 500 — физическим лицам и 1500 — открытому акционерному обществу (первому ответчику).

Фонд имущества, добиваясь возврата акций, заявил требование о применении последствий недействительности сделки, заключенной между ответчиками, считая, что она также является ничтожной, поскольку продавец не имел права отчуждать акции.

Арбитражный суд отказал Фонду государственного имущества в удовлетворении иска. Решение было правильным в связи с тем, что фонд произвел отчуждение акций по собственной воле.

Разумеется, преступное завладение акциями отражается и на самом эмитенте, главным образом в имиджевом плане — какому предприятию захочется оказаться в центре скандала по поводу выпущенных им ценных бумаг?

Все вышеизложенное говорит о необходимости принятия целого комплекса мер для того, чтобы противостоять деятельности мошенников. В качестве таких мер могли бы выступить следующие.

Установление неформальных отношений с руководством или сотрудниками регистратора. Как уже стало ясно, регистратор, получая передаточное распоряжение, не обязан досконально изучать обстоятельства сделки. Он всего лишь проверяет соответствие подписи и печати на передаточном распоряжении хранящимся у него образцам. Разумеется, при этом не проводятся специальные криминалогические экспертизы, которые могли бы выявить подделку. В то же время предотвратить хищение можно лишь на этом этапе. Вот почему разумные владельцы ценных бумаг, а также сами эмитенты стремятся иметь хорошие отношения с представителями регистратора. В конце концов сотруднику реестродержателя не так уж и сложно позвонить по оставленному собственником акций телефону и выяснить, действительно ли он намерен продать ценные бумаги.

Наделение полномочиями по распоряжению ценными бумагами, находящимися на балансе компании, исключительно ее генерального

директора. Известно, что легче проконтролировать одного руководителя общества, нежели несколько сотрудников, имеющих соответствующие доверенности. Эта мера позволит избежать недобросовестности со стороны сотрудников компании, решивших нажиться на ее капиталах. Дело в том, что если впоследствии будет доказано, что при продаже акций использовались подложные документы, — ценные бумаги будут возвращены первоначальному владельцу. Совершенно другая картина будет иметь место при продаже ценных бумаг уполномоченным лицом компании. Ведь в этом случае придется доказывать суду, что компания не имела намерения продавать их покупателю. Если же доверенное лицо, продав акции необходимому покупателю, просто-напросто скроется с вырученными от сделки деньгами — ценные бумаги не будут возвращены продавцу.

Если реестр акционеров ведется самостоятельно эмитентом, необходимо специально обучить лицо, непосредственно занимающееся этой деятельностью.

Осуществляя приобретение ценных бумаг, необходимо очень тщательно исследовать обстоятельства предыдущих сделок с приобретаемыми акциями.

Нужно установить предыдущих владельцев ценных бумаг и связаться с ними, чтобы выяснить действительно ли они продавали пакет акций. Здесь всегда следует помнить, что при возврате акций их первоначальному владельцу всегда будет страдать последний владелец ценных бумаг, рискующий не только потерять их, но и не получить заплаченные деньги.

Способы, при помощи которых происходит завладение ценными бумагами, мало чем отличаются от приемов, используемых обычными мошенниками. Другое дело, что в данном случае акции приобретаются не для последующей перепродажи. Довольно часто лица, получившие акции, намереваются доказать в судебном порядке свои права на эти ценные бумаги. В ряде случаев это довольно просто сделать, например при использовании сотрудников бывшего владельца, а также при неформальной поддержке со стороны представителей судейского сообщества.

В других же случаях это делается, чтобы выиграть время. Так, летом 2000 года ЗАО «Х» обнаружило, что с его лицевого счета странным образом испарилось 10 % голосующих акций одного провинциального мясоперерабатывающего комбината. Мошенники использовали поддельную подпись генерального директора и оттиск печати. Необходимо отметить, что ЗАО «Х» совместно со своими стратегическими партнерами контролировало 51 % обыкновенных акций этого предприятия. Осталь-

ные пакеты акций были распылены между различными физическими и юридическими лицами. Незадолго до странного исчезновения ценных бумаг конкурирующая группа компаний начала скупку акций комбината, и к началу описываемых событий ей удалось аккумулировать 42 % акций общества. Через некоторое время после исчезновения ценных бумаг атакующие компании инициировали проведение внеочередного собрания акционеров, на которое выносился вопрос о досрочном прекращении полномочий старого генерального директора и избрании нового. К моменту проведения собрания уже было возбуждено уголовное дело по факту хищения акций, кроме того, на них был наложен арест, запрещающий новому владельцу голосовать ими. Однако даже эта мера не спасла генерального директора от увольнения, ведь ЗАО «Х» совместно со своими партнерами не могло распоряжаться похищенными 10 % акций; чтобы вернуть их, необходимо было дождаться решения суда. Таким образом, на проведенном собрании у противоположной стороны было больше голосов, чем у обороняющихся партнеров, а отсутствие некоторых акционеров позволило беспрепятственно заменить генерального директора. Месяц спустя решением суда спорные акции были возвращены ЗАО «Х», однако это не помогло ему вернуть контроль над комбинатом — новый генеральный директор довел его до банкротства, а что происходит дальше с компаниями в этой ситуации, объяснять излишне.

Иногда при проведении массовой скупки акций приходится сталкиваться со следующим способом хищения ценных бумаг. Во многих компаниях, созданных в ходе приватизации, до сих пор среди акционеров числится большое количество физических лиц. При этом владельцы ценных бумаг никогда не были у регистратора для того, чтобы оставить образец своей подписи. Если кто-либо захочет приобрести у такого лица акции, регистратору необходимо предоставить не только передаточное распоряжение, но и т. н. анкету зарегистрированного лица с образцом его подписи, удостоверенную нотариально. В такой ситуации скупщики могут подкупить нотариуса, чтобы он удостоверил подпись человека при его отсутствии, или подделать подпись и печать нотариуса. При этом бывший владелец ценных бумаг еще очень долго будет считать себя акционером, а если и узнает о списании ценных бумаг, вряд ли начнет поднимать скандал, решив, что его в очередной раз обокрало государство. Однако, если скупка осуществляется самим генеральным директором акционерного общества, существует менее затратный и менее рискованный способ.

В соответствии с действующим законодательством зарегистрированное лицо вправе удостоверить подлинность своей подписи печатью и подписью должностного лица эмитента. Исходя из этого, директор своим приказом поручает кому-либо из своих доверенных лиц заверить подписи акционеров на анкетах, которые, разумеется, подделываются. При этом подписи на анкетах и передаточных распоряжениях будут идентичны и не вызовут подозрения у регистратора.

Система регистрации юридических лиц и перехват управления в ООО

Исследователи, изучающие особенности и уровень развития предпринимательской деятельности в различных странах, уделяют особое внимание процедуре регистрации «нового дела». Именно этот показатель способен сказать многое о степени предпринимательской свободы и вмешательстве государства в деловую сферу.

Новая Россия, а вместе с ней и вся экономика в 90-е годы прошлого столетия столкнулись с катастрофическим числом различных проблем, требующих немедленного решения. Перед нашим государством стоял вопрос не о том, как жить, а как выжить. Разумеется, на этом фоне прикладные моменты, связанные с различными аспектами регулирования предпринимательской деятельности, отошли на второй план. Это касалось и регистрационного механизма в сфере деловых отношений.

Около двенадцати лет базовым нормативным актом, регулирующим государственную регистрацию коммерческих организаций, оставался Закон РСФСР от 25 декабря 1990 года «О предприятиях и предпринимательской деятельности». Основные его положения утратили силу еще в середине ушедшего десятилетия; действовали только две статьи, относящиеся к сфере государственной регистрации предприятий. Впоследствии, 8 июля 1994 года, был издан указ Президента «Об упорядочении государственной регистрации предприятий и предпринимателей на территории Российской Федерации», призванный упростить процедуру регистрации.

Наиболее пагубной особенностью нормативных актов было то, что они отдали право государственной регистрации предпринимательской деятельности в руки местных органов власти. Это само по себе звучит

нелепо — органы местного самоуправления не входят в структуру государственной вертикали, при этом занимаясь *государственной* регистрацией! Именно это и привело к тому, что процедура регистрации в различных уголках нашей страны существенно различалась. Предпринимателям, намеревающимся начать новый проект в другом регионе и даже городе, приходилось предварительно уточнять требования к регистрационным механизмам, существующим в этом месте.

Довольно часто возникали конфликты по поводу сроков регистрации коммерческих организаций: упомянутый закон устанавливал срок не более тридцати дней с момента подачи всех необходимых документов, а президентский указ — трех дней. Стоит ли пояснять, что некоторые городские власти сознательно затягивали регистрацию, требуя получения т. н. административной ренты.

Помимо этого властные структуры могли произвольно отказать компании в регистрации, ссылаясь на то, что некоторые положения уставов не соответствуют требованиям действующего законодательства. Автору этих строк во избежание отказа в регистрации в одном районном городке Центральной России однажды пришлось включить в устав акционерного общества не только сведения о деятельности компании по государственной обороне, но и данные о принадлежащей ей котельной. По мнению чиновницы из местной администрации, поскольку котельная снабжает теплом часть города, то является «особо стратегическим объектом», который просто обязан указываться в учредительных документах компании!

Несоблюдение федеральных актов вообще стало доброй традицией в сфере регистрации. Чего стоит хотя бы такая ситуация — в упомянутом указе Президента четко предусматривалось, что «при государственной регистрации предприятия не допускается требование гарантийных писем и иных документов, подтверждающих его местонахождение, указанное в учредительных документах (уставе) предприятия». Однако в подавляющем большинстве регионов компании просто не регистрировались, если не были представлены перечисленные документы.

В некоторых городах было практически невозможно самостоятельно в короткий срок и с первого раза зарегистрировать коммерческую организацию или изменения, вносимые в ее учредительные документы. Занимающиеся регистрацией сотрудники муниципалитета вежливо советовали предпринимателям воспользоваться услугами некой фирмы (недешевыми, кстати говоря), которая без проблем оформит и подаст на регистрацию все необходимые документы. При этом стыдливо умал-

чивалось, что владельцами этих фирм выступали близкие к городским чиновникам лица

Таким образом, установление нового порядка регистрации юридических лиц стало насущной потребностью прежде всего отечественных предпринимателей, в попытках учредить новую фирму теряющих и время, и деньги

В результате титанических усилий правительству удалось не только разработать, но и провести через Государственную думу революционный закон, коренным образом меняющим всю систему государственной регистрации, — Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц» (далее именуемый просто закон о регистрации)

К сожалению, на этом этапе не удалось претворить в жизнь широко разрекламированный принцип «одного окна», когда предприниматель, подавая в одно ведомство все необходимые документы, получает через некоторое время подтверждение о регистрации и избавляется от необходимости вставать на учет в различных государственных структурах

Тем не менее изменения были сделаны просто революционные, наиболее значимые из них таковы

- государственную регистрацию юридических лиц стал осуществлять федеральный орган исполнительной власти — Министерство по налогам и сборам РФ,
- налоговое ведомство стало регистрировать все юридические лица, в том числе и некоммерческие организации, которые ранее были в ведении Министерства юстиции,
- регистрирующий орган лишился права экспертизы учредительных документов компании на предмет их соответствия действующему законодательству;
- появился государственный реестр, содержащий сведения о создании, реорганизации и ликвидации юридических лиц и соответствующие документы. Данные из реестра могли быть предоставлены за плату любому заинтересованному лицу,
- был установлен срок государственной регистрации, который не может превышать пяти рабочих дней со дня представления документов в регистрирующий орган.

Новый порядок регистрации начал действовать с 1 июля 2002 года. Разумеется, за это время у предпринимателей появилось множество вопросов по механизму реализации его положений, что привело в начале 2004 года к следующим основным нововведениям

Объекты регистрации

Наиболее важным нововведением стало то, что налоговые органы приобрели право государственной регистрации индивидуальных предпринимателей. В связи с этим было даже изменено наименование федерального закона, теперь он называется «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Государственный реестр

В целях повышения открытости протекающих в нашей стране бизнес-процессов и улучшения качества государственного контроля над этой сферой появилось такое понятие, как государственный реестр, который ведется на бумажных и электронных носителях.

Как известно, подавляющее большинство юридических лиц было создано до введения в действие закона о регистрации, однако государственный реестр должен содержать сведения о них, в противном случае становится невозможной реализация нового механизма регистрации. Вот почему законодатель предусмотрел, что все юридические лица в обязательном порядке должны пройти процедуру перерегистрации, подав нужные сведения в налоговые инспекции по месту своего нахождения. Данная мера преследовала и побочную цель — избавиться от «мертвых» фирм, давно уже не ведущих никакую деятельность.

Подавляющее большинство организаций заявили о себе в регистрирующие органы. Однако остались и те, кто по определенным причинам этого не сделал, причем в их числе оказались и действующие предприятия. Эти компании оказались под угрозой ликвидации, ведь налоговые органы должны инициировать данную процедуру путем направления исковых заявлений в суд.

Необходимо особо подчеркнуть, что пропуск данного срока еще не означает автоматическую ликвидацию компании. При этом организации еще могут реабилитироваться в глазах налоговых органов. Рассмотрим случай, произошедший в Воронеже. Некое небольшое предприятие занималось изготовлением мебели. Штатный юрист в компании отсутствовал, поэтому о перерегистрации никто из руководителей компании не задумывался. Каково же было удивление директора, когда один его приятель, работающий в налоговой инспекции, сообщил ему пренеприятнейшее известие — предприятие собираются ликвидировать, уже готовится исковое заявление. Первым желанием владельцев бизнеса было вывести активы и продолжить деятельность под другой вывеской, однако приглашенный для «разруливания» ситуации юрист предостерег предпринимателей от столь опрометчивого шага. Он убедил

руководителя компании в том, что налоговая инспекция обязана принять сведения об организации даже с нарушением срока их подачи. При этом регистрирующие органы не вправе отказывать в приеме сообщения от юридического лица до момента его ликвидации. Таким образом, предприятие еще не потеряло шанс на выживание. В скором времени документы были поданы, и компания избежала принудительной ликвидации. Правда, директору компании за несвоевременное предоставление сведений пришлось заплатить штраф — 5000 руб. Разумно, его размер не шел ни в какое сравнение с возможными расходами, связанными с предполагаемым выводом активов компании.

Как известно, в государственном реестре должны содержаться сведения и документы о юридическом лице. Перечислим их:

- 1 Полное и сокращенное наименование, в том числе фирменное наименование, для коммерческих организаций на русском языке
- 2 Организационно-правовая форма
- 3 Адрес (местонахождение) постоянно действующего исполнительного органа юридического лица, по которому осуществляется связь с данным юридическим лицом
- 4 Способ образования юридического лица (создание или реорганизация)
- 5 Сведения об учредителях (участниках) юридического лица, в отношении акционерных обществ также сведения о держателях реестров их акционеров
- 6 Подлинники или засвидетельствованные в нотариальном порядке копии учредительных документов юридического лица
- 7 Сведения о правопреемстве — для юридических лиц, созданных в результате реорганизации, иных юридических лиц
- 8 Дата регистрации изменений, внесенных в учредительные документы юридического лица, или (в случаях, установленных законом) дата получения регистрирующим органом уведомления об изменениях, внесенных в учредительные документы
- 9 Способ прекращения деятельности юридического лица (путем реорганизации или путем ликвидации).
- 10 Размер указанного в учредительных документах коммерческой организации уставного капитала (складочного капитала, уставного фонда, паевых взносов или другого).
- 11 Фамилия, имя, отчество и должность лица, имеющего право без доверенности действовать от имени юридического лица, а также паспортные данные такого лица или данные иных документов,

удостоверяющих личность в соответствии с законодательством РФ, и идентификационный номер налогоплательщика (при его наличии).

12. Сведения о лицензиях, полученных юридическим лицом
13. Сведения о филиалах и представительствах юридического лица
14. Идентификационный номер налогоплательщика, код причины и дата постановки на учет юридического лица в налоговом органе
15. Коды по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности
16. Номер и дата регистрации юридического лица в качестве страхователя
 - в территориальном органе Пенсионного фонда РФ,
 - в исполнительном органе Фонда социального страхования РФ,
 - в территориальном фонде обязательного медицинского страхования
17. Сведения о банковских счетах юридического лица

По сравнению с прежней редакцией закона о регистрации был значительно расширен перечень сведений о юридическом лице, содержащийся в государственном реестре. В частности, регистрирующему органу должны быть известны держатели реестров акционеров акционерных обществ. Кроме того, в перечень сведений была добавлена информация, указанная в подпунктах 13–17 приведенного выше списка.

В соответствии с действующим законом юридические лица обязаны информировать налоговые органы обо всех изменениях перечисленных выше сведений в течение трех дней с момента наступления соответствующих фактов. Следует признать, что данное требование является наиболее часто нарушаемым положением закона о регистрации. Причина этого до банальности проста — даже не все практикующие юристы знают об этом правиле, что уж говорить о директорах компаний и рядовых менеджерах. В то же время данное обстоятельство может оказать серьезное влияние на бизнес-процессы, в том числе на сделки слияния и поглощения.

Летом 2004 года владелец одного нижегородского предприятия, занимающегося оптовой торговлей алкогольной продукцией, принял решение «отойти от дел». В скором времени был найден покупатель компании. Партнеры договорились, что продажа бизнеса пройдет в форме продажи долей в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью. В качестве даты завершения сделки определили 1 августа

2004 года. На этапе проведения предпродажной подготовки покупатель скрупулезно изучил структуру приобретаемого бизнеса. Вскоре было принято окончательное решение о покупке компании. Стороны заключили соответствующий договор, при этом продавец получил 50 %-ную предоплату. Дело оставалось за малым – зарегистрировать изменения в учредительных документах компании. Казалось бы, что может быть проще – надлежащим образом оформить и подать документы, а затем получить подтверждающие документы в налоговой инспекции. Однако в реальности все оказалось намного сложнее.

Налоговый орган отказался регистрировать изменения на том основании, что заявителем не были предоставлены все необходимые документы. Выяснилось, что директор компании (он же единственный владелец) получил новый паспорт, при этом его реквизиты в нарушение закона не были в установленный срок направлены в регистрирующий орган. Следовательно, налоговая инспекция не смогла зарегистрировать соответствующие изменения. Юристы обеих сторон, заключивших договор, пришли к мнению, что налоговики не имели права отказывать в регистрации. Однако доказывать что-либо и оспаривать отказ в суде было нецелесообразно – поджимали сроки. Пришлось сначала известить налоговый орган об изменениях реквизитов, имевших место, и заплатить штраф за непредставление сведений, а уже потом зарегистрировать фактический переход бизнеса. Разумеется, окончательный срок завершения сделки был превышен на десять дней. При этом покупатель бизнеса был вынужден вплоть до завершения регистрационной процедуры, неотлучно находиться в городе, из-за чего сорвалась его деловая поездка в Туркмению, и это нанесло серьезный вред его деловой репутации.

Следует отметить, что иногда некоторые сотрудники налоговых органов под угрозой штрафов требуют извещать их даже о тех сведениях, которые не предусмотрены законом. Например, в некоторых инспекциях бдительно следят за назначением новых главных бухгалтеров компаний. Разумеется, данные установки не должны соблюдаться, при этом наиболее эффективным средством борьбы с таким поведением государственных структур является жалоба в вышестоящие инстанции.

Особым вопросом в применении положений закона об информировании налоговых органов является внесение изменений в учредительные документы. Практически повсеместной практикой стало штрафование директоров компаний за то, что они регистрировали изменения в учредительных документах позже, чем в трехдневный срок с момента принятия соответствующего решения. Возникла интересная ситуация:

допустим, проводится общее собрание акционеров, на котором принимается решение внести изменения в устав компании. В соответствии со статьей 63 ФЗ «Об АО» протокол общего собрания акционеров составляется не позднее 15 дней после его закрытия. Компания оформляет соответствующий протокол за 5 дней, после чего подает все необходимые документы для регистрации внесения изменений в свой устав. Однако руководитель налогового органа штрафует акционерное общество за то, что сведения не были предоставлены в срок, и это с учетом того, что за внесение изменений пришлось заплатить государственную пошлину в размере 2000 рублей! Справедливо ли это? Конечно нет.

Необходимо особо подчеркнуть, что это также противоречит действующему законодательству, что и было отмечено в специальном письме МНС РФ от 14 августа 2003 года: установленный трехдневный срок не распространяется на случаи, при которых изменение сведений, содержащихся в государственном реестре, происходит в связи с внесением изменений в учредительные документы.

Следовательно, регистрирующие органы не вправе применять к должностным лицам организаций административную ответственность в части несвоевременного представления сведений о юридическом лице, связанных с внесением изменений в учредительные документы компании.

Кроме того, данное письмо предусматривает, что если на общем собрании акционеров произошли события, о которых необходимо уведомить налоговый орган, но при этом они не связаны с изменением учредительных документов (например, избрание нового генерального директора), срок уведомления увеличивается и должен равняться 18 дням после закрытия общего собрания акционеров.

Порядок государственной регистрации

Центральным моментом закона о регистрации, несомненно, является сама регистрационная процедура. Для регистрации нового юридического лица необходимо подать в налоговую инспекцию по месту нахождения исполнительного органа создаваемой организации комплект документов, перечисленных ниже.

Подписанное заявителем заявление о государственной регистрации по форме, утвержденной Правительством Российской Федерации. Необходимо подчеркнуть, что данное заявление могут подписать только строго определенные лица, в частности:

- руководитель постоянно действующего исполнительного органа регистрируемого юридического лица или иное лицо, имеющие право без доверенности действовать от имени этой организации;

- учредитель (учредители) юридического лица, руководитель организации, выступающей учредителем регистрируемой компании;
- конкурсный управляющий или руководитель ликвидационной комиссии (ликвидатор) при ликвидации юридического лица;
- иное лицо, действующее на основании полномочий, предусмотренных федеральным законом, или актом специально уполномоченного на то государственного органа, или актом органа местного самоуправления.

Подписи указанных лиц на заявлении удостоверяются нотариально. Ранее в приведенный перечень входили лица, действующие на основании доверенности, что существенно облегчало процедуру регистрации компании. Человек, непосредственно занимающийся этим, получал доверенность на регистрацию организации от его учредителей и направлялся к нотариусу, который и свидетельствовал его подпись на заявлении. С 2004 года поверенный не вправе подписывать заявление. Это следует учесть, чтобы не попасть впросак в налоговой инспекции.

Разумеется, возникает вопрос, означает ли изменение порядка подписания заявления, что заявитель должен лично явиться в налоговый орган? Хороша картина — владелец «заводов, газет, пароходов» томится в очереди, чтобы сдать на регистрацию документы учреждаемой фирмы. Как бы ни радовала подобная ситуация сторонников борьбы с олигархами, все-таки существующие нормы позволяют подать документы и получить свидетельство о регистрации на основании доверенности.

При выдаче доверенности следует учитывать целый ряд узких моментов. Так, весьма распространена практика, когда только что назначенный директор создаваемого юридического лица выдает доверенность на право регистрации компании. Здесь нужно учитывать, что в соответствии с пунктом 3 статьи 49 ГК РФ правоспособность юридического лица возникает в момент его создания. При этом, согласно пункту 2 статьи 51 ГК РФ, организация считается созданной со дня внесения соответствующей записи в Единый государственный реестр юридических лиц. Именно поэтому руководитель юридического лица до момента его создания неправомерно выдавать доверенность стороннему физическому лицу на право осуществления всех необходимых для регистрации организации действий.

На практике часто возникает вопрос: кто должен выдавать доверенность человеку, подающему документы на регистрацию, ведь юридическое лицо еще не создано? Ответ прост — учредители юридического лица. В соответствии с действующим законодательством для подачи и получения документов достаточно доверенности, оформленной в про-

стой письменной форме. Однако, исходя из недолгой практики применения новой редакции закона о регистрации, с сожалением следует констатировать, что некоторые налоговые органы требуют именно нотариально заверенную доверенность. Их аргументация предельно проста: согласно части 2 статьи 185 ГК РФ, доверенность на совершение сделок, требующих нотариальной формы, должна быть нотариально удостоверена. По всей видимости, сотрудники налоговых органов полагают, что сделкой является не только заверение подписи на заявлении, но и государственная регистрация юридического лица.

Решение о создании юридического лица в виде протокола, договора или иного документа в соответствии с законодательством РФ. Если создаваемое хозяйственное общество (общество с ограниченной ответственностью или акционерное общество) имеет нескольких учредителей, то в регистрирующий орган предоставляется протокол учредительного собрания. Если же общество имеет только одного учредителя, собрание не проводится, поэтому подается решение о создании юридического лица.

Учредительные документы юридического лица (подлинники или засвидетельствованные в нотариальном порядке копии). Для общества с ограниченной ответственностью учредительными документами являются учредительный договор и устав, а для акционерного общества — только устав. При этом учредительный договор не заключается, если у общества только один учредитель.

Как уже отмечалось выше, регистрирующий орган не имеет права проверять соответствие учредительных документов компании действующему законодательству, поэтому все попытки сотрудников налогового органа придаться к содержанию документов являются несостоятельными.

Выписка из реестра иностранных юридических лиц соответствующей страны происхождения или иное равное по юридической силе доказательство юридического статуса иностранного юридического лица-учредителя. Следует отметить, что отечественный порядок регистрации компаний, имеющих иностранный капитал, является одним из наиболее либеральных в мире. Некоторые специалисты, опасаясь иностранной экспансии, даже призывают отказаться от него, однако в ближайшее время изменения процедуры регистрации подобных юридических лиц не предвидится.

Документ об уплате государственной пошлины. В настоящее время размер государственной пошлины равняется 2000 рублей. Если компания создается физическими лицами, то один из участников либо

каждый из них в различном объеме может перечислить необходимую сумму по реквизитам, указанным налоговой инспекцией. Учредители — юридические лица оплачивают пошлину по безналичному расчету. При этом документ об уплате государственной пошлины представляется в регистрирующий орган в подлиннике; в случае предоставления копии налоговики откажут в регистрации компании.

Необходимо отметить, что от уплаты государственной пошлины за регистрацию юридических лиц освобождаются органы государственной власти и местного самоуправления. При этом государственные и муниципальные унитарные предприятия и учреждения уплачивают пошлину на общих основаниях.

В соответствии с действующим законодательством на момент государственной регистрации должно быть оплачено не менее 50 % уставного капитала. Регистрирующий орган не вправе проверять этот факт, однако это не значит, что подобные требования закона можно игнорировать. Дело в том, что впоследствии могут возникнуть проблемы не только у компании, но и у лица, подписавшего заявление, — оно может быть оштрафовано. Дело в том, что своей подписью оно подтвердило, что при создании компании было соблюдено действующее законодательство.

Итак, помимо перечисленных выше, налоговый орган не имеет права требовать никаких документов. На деле же все обстоит иначе. В одном из районных городов Липецкой области ретивые сотрудники налоговой инспекции «по старинке» требовали от предпринимателей предоставлять гарантийные письма и иные документы, которые подтверждали бы местонахождение создаваемых компаний.

Каждый документ, подаваемый в регистрирующий орган (включая заявление), содержащий более 1 листа, представляется в прошитом, пронумерованном виде. Количество листов подтверждается подписью заявителя или нотариуса на обороте последнего листа документа на месте его прошивки.

Несколько лет назад, когда новый закон о регистрации только-только вступил в силу, у многих предприятий возникла следующая проблема. Налоговый орган не выдавал зарегистрированные экземпляры учредительных документов компаний. Как известно, в процессе хозяйственной деятельности контрагенты хозяйственных обществ, различные государственные структуры требуют предоставления копий учредительных документов компаний. Как правило, эти копии должны заверяться либо в нотариальном порядке, либо тем органом, который первоначально их зарегистрировал. Однако нотариусы отказывались удостоверить подлинность учредительных документов, мотивируя

это тем, что на них отсутствует печать регистрирующей организации. А в налоговых инспекциях копии предоставляются исключительно за плату — 200 рублей за один экземпляр. Таким образом, некоторым крупным компаниям приходилось тратить на получение копий порядка 10 000 рублей в месяц, сумма небольшая, но все-таки выкидывать деньги на ветер не очень приятно.

В конце концов, чиновники МНС России вняли верным замечаниям предпринимателей и в одном из своих официальных писем разъяснили, что при государственной регистрации юридического лица при создании, а также при регистрации изменений, вносимых в учредительные документы, заявитель может представить в регистрирующий орган два экземпляра учредительных документов. В этом случае налоговый орган, осуществив государственную регистрацию юридического лица, проставляет на обороте последнего листа одного экземпляра учредительных документов на месте прошивки специальный штамп.

Как явствует из приведенного выше обзора, действующая система регистрации юридических лиц отличается либеральностью и значительной простотой внесения изменений в ЕГРЮЛ. Однако именно эти обстоятельства и провоцируют корпоративных агрессоров на незаконные действия.

Посягательства на доли в основном капитале обществ с ограниченной ответственностью характеризуются следующими особенностями:

- атаке подвергаются крупные доли в уставном капитале общества;
- основной целью нападающих является контроль над обществом;
- договоренность злоумышленников с представителями судебных органов, государственных регистрирующих органов, нотариусами и т. д.

При этом повысить опасность враждебного посягательства на доли могут три базовых фактора: во-первых, если собственниками долей являются физические лица; во-вторых, не предпринимаются меры по предварительной защите долей; в третьих, отсутствуют доверительные отношения между собственниками бизнеса и руководителями регистрирующего органа.

К сожалению, наиболее распространенным мифом, бытующим в массовом сознании, является следующий: участники общества с ограниченной ответственностью надежно защищены от преступных посягательств на принадлежащие им доли.

Это заблуждение способно привести к самым печальным последствиям. Действующий в настоящее время порядок государственной

регистрации юридических лиц предоставил поистине безграничные возможности для мошенников. Пользуясь либеральностью нормативной базы, преступники с легкостью волшебников перехватывают управление в обществах с ограниченной ответственностью.

Классическая схема такова. Сначала злоумышленники подделывают договоры уступки долей в уставном капитале ООО-цели. Хотя зачастую этого не требуется, все зависит от того, просят ли в конкретной налоговой инспекции приложить к подаваемым документам документ, подтверждающий переход прав на долю. Затем преступники оформляют протокол внеочередного собрания участников ООО, на котором вносятся изменения о новых участниках в устав и учредительный договор фирмы, а также избирается новый директор. После этого злоумышленники направляются к знакомому нотариусу, который при отсутствии учредительных документов ООО заверяет подпись вновь избранного руководителя на соответствующих документах, подаваемых в регистрирующий орган.

На следующем этапе некое физическое лицо направляется в налоговую, имея при себе заявление о внесении изменений в учредительные документы и уведомление о смене генерального директора, новые редакции учредительных документов, доверенность от нового директора, скрепленную поддельной печатью, документ, подтверждающий оплату госпошлины (парадокс — госпошлину можно оплатить и не с расчетного счета ООО, а например, наличными через сберкассу от имени нового директора). После внесения изменений в единый государственный реестр юридических лиц псевдо-директор заявляет об утере печати и различных свидетельствах: о присвоении ИНН, о первоначальной государственной регистрации, о праве собственности на недвижимое имущество и т. д. и т. п.

Имея заявление директора, полномочия которого подтверждаются выпиской из налоговой инспекции, государственные органы предоставляют новые документы взамен утерянных. Без проволочек изготавливается новая печать.

Параллельно с этими действиями мошенники продают свои доли новому лицу, призванному играть роль добросовестного приобретателя. Ну а затем следует кульминация корпоративного процесса — преступники молниеносно меняют банковские карточки и проводят силовой захват предприятия. Если старый директор попытается оказать сопротивление, что случается не так часто при условии внезапности нападения, новый руководитель обращается в суд, требуя не чинить ему препятствий в осуществлении своих полномочий. Имея на руках

судебный акт и исполнительный лист, новый глава заходит в компанию в сопровождении судебных приставов.

Следующим мифом является такое мнение: если предприниматель является участником общества с ограниченной ответственностью, его компаньоны могут лишить его своей доли исключительно преступными методами.

Это совсем не так. Существует вполне законный механизм исключения участника из общества. Следует отметить, что данная норма применяется достаточно редко, однако ее роль при осуществлении предпринимательской деятельности достаточно велика.

Согласно ФЗ «Об ООО», участники общества, доли которых в совокупности составляют не менее 10 % уставного капитала компании, вправе требовать в судебном порядке исключения из общества компаньона, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями (бездействием) делает невозможной деятельность компании или существенно ее затрудняет.

При рассмотрении заявления участников об исключении из общества партнера, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями (бездействием) делает невозможной деятельность компании или существенно ее затрудняет, необходимо принять к сведению ряд аспектов.

- Учитывая, что в силу ФЗ «Об ООО» решающим обстоятельством, дающим право на обращение в суд с таким заявлением, является размер доли в уставном капитале общества, правом на обращение в суд с требованием об исключении участника из общества обладают не только несколько участников, доли которых в совокупности составляют не менее 10 % уставного капитала общества, но и один из них при условии, что его доля в уставном капитале составляет 10 % и более.
- Под действиями (бездействием) участника, которые делают невозможной деятельность общества либо существенно ее затрудняют, следует, в частности, понимать систематическое уклонение без уважительных причин от участия в общем собрании участников общества, лишаящее общество возможности принимать решения по вопросам, требующим единогласия всех его участников.
- При решении вопроса о том, является ли допущенное участником общества нарушение грубым, необходимо, в частности, принимать во внимание степень его вины, наступление (возможность наступления) негативных для общества последствий.

В случае принудительного исключения участника из общества необходимо помнить, что это может произойти только по инициативе участников, само общество с ограниченной ответственностью данным правом не обладает.

Решая использовать этот способ в качестве средства вывода партнера из бизнеса, следует помнить, что ключевой фигурой в этой схеме является суд. Поэтому прежде всего следует заручиться поддержкой в соответствующем арбитражном суде, который будет рассматривать данное дело.

Однако поддержка со стороны судебных структур еще не означает полного успеха намеченного предприятия. Необходимо создать стройную доказательную базу, свидетельствующую о пагубном для компании поведении партнера.

В 2001 году в одном из городов Центральной России было образовано общество с ограниченной ответственностью «Х». Двое учредителей — физических лиц, уловив настроение потребителей, желавших повышения качества обслуживания, планировали построить первый в городе крытый рынок. Один из партнеров — известный в городе предприниматель, обеспечивал получение удобного земельного участка и непосредственное возведение здания рынка, используя силы принадлежащей ему строительной фирмы, другой, бывший уроженец этого города, а в настоящее время ведущий менеджер одного московского банка, участвовал в проекте исключительно денежными средствами. Директором компании был избран первый участник.

Довольно скоро началось строительство, непосредственное руководство которым осуществлялось директором вновь созданной структуры. Вначале партнеры не имели взаимных претензий, однако полгода спустя, несмотря на хорошее финансирование, строительство начало существенно отклоняться от первоначального графика. В связи с этим московский партнер решил лично выяснить, как расходуются его средства. В ходе проведенной проверки было установлено, что порядка 50 % вложенных средств было просто-напросто разворовано директором общества и его ближайшим окружением. Разумеется, такая ситуация сложилась из-за отсутствия должного контроля за его деятельностью. По результатам проверки руководителю компании было предъявлено требование возместить партнеру причиненный ущерб. Директор от предложения отказался, согласившись лишь уйти с занимаемого поста. Однако новый директор так и не был назначен, ведь согласно уставу компании он избирался большинством голосов участников, а каждый

из них владел 50 %. Таким образом, московский компаньон при всем желании не имел возможности назначить руководителя компании, прежний же директор от участия в собрании участников уклонялся, ссылаясь на нехватку свободного времени. В то же время строительство было фактически заморожено, ведь бывший директор, уходя со своего поста, даже не назначил исполняющего обязанности.

Некоторое время спустя проворовавшийся партнер предложил своему компаньону забыть имеющиеся к нему претензии и вновь возобновить строительство, при этом он утверждал, что в этом случае он проголосует за любую предложенную другим участником кандидатуру директора. Это предложение стало последней каплей в чаше терпения обманутого партнера, который, посоветовавшись с юристами, обратился в суд с требованием исключить из общества другого участника в связи с тем, что он систематически не участвует в общих собраниях, что делает невозможной деятельность компании. В качестве доказательств были предъявлены 11 извещений компаньона о проводимых собраниях и даже один его рукописный ответ, пришедший по факсу. В этом любопытном документе он в особо грубой и издевательской форме высказывал свое мнение по поводу всего проекта и лично своего компаньона, при этом в качестве причины невозможности своего участия в собрании он указал намерение съездить на футбольный матч местной команды (справедливости ради стоит отметить, что имеются большие сомнения, что этот факс на самом деле был направлен в адрес истца).

Разумеется, на основании данных фактов суд постановил исключить зарвавшегося участника из общества.

Способы защиты акций и долей в уставном капитале хозяйственных обществ

Существующие способы противодействия атаке на акции и доли можно разделить на две большие группы: профилактические мероприятия и деятельность после начала агрессии.

Наиболее эффективными профилактическими мероприятиями являются: маскировка пакета акций (долей); наложение обременений на акции (доли); изменение учредительных документов; установление неформальных отношений с представителями регистратора и ФНС и ликвидация миноритарных пакетов акций.

Маскировка пакета акций (долей). Возможно применение различных способов маскировки, затрудняющих получение информации о настоящих владельцах предприятия. Наиболее распространенным способом, безусловно, является закрепление акций и долей в собственности оффшорных компании, бенефициарами которых становятся реальные владельцы предприятий. В качестве несомненного плюса данной технологии можно отметить закрытость информации о фактическом собственнике. Минусом же является частое отсутствие контроля над номинальными директорами, в качестве которых выступают простые граждане иностранных юрисдикций.

В связи с этим, а также памятуя о случаях перехвата управления оффшорными компаниями, российские предприниматели стали обращаться к иным способам маскировки — номинальному держанию и доверительному управлению ценными бумагами. В этом случае информация о реальных владельцах не указывается в реестре акционеров, и чтобы выяснить, кто же на самом деле стоит за наименованием номинального держателя или доверительного управляющего, приходится прикладывать поистине титанические усилия.

Наложение обременений на акции (доли). Данный способ крайне эффективен против различных приемов посягательств на акции и доли, начиная с подделок документов и заканчивая исполнительными листами. Дело в том, что пока акции и доли арестованы, никто не имеет права осуществлять с ними какие бы то ни было действия. Помимо этого, получить определение об аресте можно вполне законным способом, не платя ни копейки судье, — достаточно просто инициировать подконтрольный судебный процесс, в рамках которого заявить ходатайство об обеспечительной мере — аресте.

Изменение учредительных документов. Довольно часто именно уставы компании помогают агрессору установить контроль над компанией-целью. Разумеется, этого можно было бы избежать при адекватном изменении устава общества, например предусмотрев в уставе ООО нотариальную форму сделки отчуждения доли (более подробно об учредительных документах пойдет речь в соответствующей главе настоящей книги).

Установление неформальных отношений с представителями регистратора и ФНС. В отечественных условиях ведения бизнеса только личные договоренности с должностными лицами могут гарантировать максимальную степень защиты от враждебных посягательств (иные аспекты взаимоотношений будут рассмотрены в соответствующей главе).

Ликвидация миноритарных пакетов акций. Как уже говорилось выше, несмотря на бесконечные скупки акций в некоторых компаниях, довольно крупные пакеты находятся в собственности большого числа миноритарных акционеров. Разумеется, данную проблему необходимо решать с помощью скупки или иных методов, упомянутых выше.

Что касается активных способов защиты, предпринимаемых уже после начала агрессии, то здесь необходимо упомянуть о судебной защите. В зависимости от конкретных обстоятельств дела могут применяться различные типы исков: виндикационные, иски о признании права собственности, иски об истребовании реестра акционеров, иски, связанные с записями по лицевым счетам акционеров.

Глава 6

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОГЛОЩЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Способ совершения сделки M&A и первоначальный этап управления компанией

Одним из самых пагубных заблуждений, укоренившимся в сознании некоторых предпринимателей, является мнение о том, что смена собственника компании не влечет за собой практически никаких изменений в структуре управления предприятием. Казалось бы, что может быть проще — оформи сделку, стань собственником и начинай получать прибыль.

Как уже отмечалось в предыдущих главах, в современных условиях применяются три основных способа поглощения компаний: проведение реорганизации, покупка материальных активов, приобретение акций (долей)

Перед новым владельцем компании стоят три основные цели: необходимость полного изменения или частичной корректировки системы управления поглощенным предприятием, установление контроля над основными сферами деятельности компании-цели и создание системы защиты компании от возможного стороннего поглощения.

Разумеется, для того чтобы начать активные мероприятия, направленные на достижение поставленных целей, владельцу контрольного пакета акций необходимо осуществить смену органов управления компанией. В большинстве случаев это возможно сделать только на общем собрании акционеров. При этом ключевую роль приобретают члены действующих органов компании. В связи с этим становится понятным утверждение о том, что успех слияний и поглощений компаний опреде-

ляется не только положительными договоренностями владельцев акционерного общества и его потенциальными приобретателями. Не последнюю роль в этом мероприятии играют непосредственные исполнители воли акционеров — члены органов управления участников сделки. Казалось бы, влияние управляющих на исход слияния (поглощения) компаний невелик, однако это досадное заблуждение может расстроить планы активных игроков на рынке M&A.

Следует рассмотреть историю, произошедшую в одном из сибирских регионов. Владельцы небольшого машиностроительного предприятия получили предложение продать принадлежащие им акции. Сделку собиралась совершить крупная олигархическая структура, не первый год работавшая на машиностроительном рынке.

Владельцы компании взяли несколько недель на размышление. Остроту ситуации придавал тот факт, что потенциальные покупатели предприятия уже давно конкурировали с сибирским заводом, поэтому трудовой коллектив и менеджмент компании были настроены категорически против каких бы то ни было альянсов с московским холдингом, не говоря уж о продаже ему акций. По прошествии установленного срока собственники предприятия решили все же продать компанию стороннему инвестору. Они верно рассудили, что на момент предложения о покупке акций сложилась неплохая рыночная конъюнктура, а в будущем из-за ухудшения ситуации стоимость контрольного пакета акций может существенно снизиться. К тому же существовала опасность, что, получив отказ, холдинговая компания начнет попытки враждебного поглощения завода. Оборона компании потребует серьезных финансовых вливаний, причем нет никакой гарантии, что завод удастся отстоять. Конечно же, вопрос лояльности топ-менеджеров и членов трудового коллектива волновал прежних собственников, однако они полагали, что противоречия можно будет урегулировать.

Вскоре были подписаны все необходимые документы, оформлявшие переход акций к новым владельцам, продавцы ценных бумаг получили оговоренную сумму. Казалось бы, после внесения записи в реестр акционеров сибирского завода можно было поздравить нового собственника с приобретением желанной компании, если бы не одно но. Прежние владельцы предприятия созвали неофициальное заседание членов совета директоров. По традиции в этот орган управления избирались старейшие и наиболее уважаемые сотрудники компании. Как и следовало ожидать, они крайне негативно восприняли новость о продаже акций. Еще сильнее управляющих задела информация о том,

что акции у оставшихся акционеров скупаться не будут. Именно на этом заседании между членами совета директоров наметился раскол – двое прежних собственников против пяти сотрудников компании, в число которых входил и генеральный директор.

Не вдаваясь в детали корпоративного противостояния, следует сказать, что рассерженные топ-менеджеры начали оборонительную войну против новых владельцев контрольного пакета акций. Сначала акционерам не давали провести внеочередное собрание, потом оно было проведено, однако новых собственников туда не пустили. Структура акционерного капитала не была однородной. «Варягам» достались лишь 53 % голосующих акций общества, остальные 47 % были рассредоточены среди миноритарных акционеров.

Впоследствии менеджеры компании вступили в альянс с другой холдинговой структурой и лишили новых владельцев всякой надежды получить контроль над предприятием.

Таким образом, роль органов управления в слияниях и поглощениях крайне высока. Разумеется, не во всех случаях взбунтовавшиеся управляющие способны расстроить совершаемые сделки. Тем не менее должностные лица являются как раз тем ключевым фактором, от которого зависит судьба корпоративного мероприятия.

В связи с этим еще на этапе подготовки сделки купли-продажи акций новому владельцу следует обговорить с продавцом порядок функционирования компании до момента переизбрания членов органов управления. Кроме того, необходимо провести ряд встреч с самими управляющими, заключить с каждым из них соглашения, в которых они бы приняли на себя обязательства, связанные с их действиями на высоких должностях в компании.

Кроме того, нельзя оставить без внимания проблему ответственности членов органов управления за их недобросовестные действия в переходный период. Что же нужно предпринять потенциальным акционерам, чтобы получить возможность без труда взыскать причиненные убытки? Наиболее эффективным будет закрепление в соглашениях, заключенных с управляющими, их персональной ответственности. Разумеется, такие соглашения требуется заключать до непосредственного приобретения акций, иначе над новым собственником будет висеть дамоклов меч управленческого неповиновения. Если же соглашение на момент заключения сделки не подписано, стоит серьезно задуматься о снижении стоимости приобретаемого пакета. Известны случаи, когда после долгих корпоративных войн с менеджментом предприятия по-

купатели компании предъявляли претензии к продавцу ценных бумаг, требуя вернуть часть полученных по договору денег в счет компенсации их затрат на покупку предприятия.

Только добившись лояльности со стороны высших должностных лиц компании, можно приступать к выстраиванию корпоративных отношений внутри предприятия. Все органы компании, оказывающие влияние на управленческую деятельность, можно разделить на три группы:

- органы управления обществом (совет директоров, генеральный директор, правление, управляющая организация);
- органы общества, не выполняющие управленческие функции (ревизионная комиссия, счетная комиссия);
- иные лица, оказывающие влияние на корпоративные отношения в обществе (аудитор, реестродержатель).

Только договорившись с представителями каждой из упомянутых групп, можно переходить к достижению целей, стоящих перед новым владельцем компании.

Выработка стратегии корпоративного управления

Прежде всего необходимо обратиться к выстраиванию отношений с теми участниками корпоративных отношений, которые не входят в число членов органов управления: с миноритарными акционерами общества, топ-менеджерами компании, трудовым коллективом предприятия.

Миноритарные акционеры общества

Несмотря на то что консолидация акционерного капитала в отечественном бизнесе практически завершена и у подавляющего большинства хозяйствующих субъектов сравнительно небольшое число собственников, все же нельзя сбрасывать со счетов мелких владельцев акций.

Действительно, массовые скупки акций сделали свое дело, и в настоящее время в России практически не осталось компаний с размытым контрольным пакетом акций. Общая доля миноритарных акционеров в объеме размещенных акций снизилась, однако их количество среди общего числа акционеров по-прежнему велико.

Всех миноритарных акционеров можно разделить на три группы, каждая из которых требует особого подхода:

- физические лица (как правило, бывшие или нынешние сотрудники хозяйственного общества, получившие акции в результате приватизации);
- инвесторы (физические и юридические лица), сознательно ставшие акционерами компании в результате приобретения акций на вторичном рынке;
- Российская Федерация, субъекты Федерации и муниципальные образования.

Миноритарии – физические лица (бывшие или нынешние сотрудники предприятия)

Отличительным признаком первой группы является тот факт, что в нее входят лица, жизненный путь которых в той или иной степени был связан с поглощаемым акционерным обществом. В этой связи мотивация поступков данных акционеров не всегда связана с получением части прибыли общества (дивидендов). Многие владельцы акций являются пенсионерами, отработавшими на предприятии не один десяток лет и ощущающими сопричастность к происходящим в компании процессам. Именно по этой причине в ходе массовых скупок акций эти люди не захотели расставаться с принадлежащими им ценными бумагами. Довольно часто, продавая основной пакет своих акций, бывшие или нынешние работники предприятия оставляли у себя одну-две акции родного завода, фабрики и т. п.

Существует пагубный миф, согласно которому эта группа акционеров ввиду малого количества принадлежащих ей акций (в среднем не более 5–10 %) не представляет опасности для бизнеса, и поэтому владельцы предприятия могут позволить себе не учитывать интересы ее представителей. Навряд ли можно согласиться с данной точкой зрения.

Во-первых, данная группа акционеров отличается повышенной политической активностью, регулярно голосуя на выборах всех уровней. По этой причине российские политики вынуждены корректировать свое поведение в соответствии с настроениями этой социальной группы. Никто не сможет гарантировать того, что глава местного самоуправления будет идти на контакт с новыми собственниками расположенного на вверенной ему территории хозяйствующего субъекта, если есть вероятность,

что отрицательный имидж владельцев предприятия, настроивших против себя миноритарных акционеров, может распространиться и на самого представителя власти.

Во-вторых, представители рассматриваемой группы обладают большой возможностью по созданию отрицательного образа компании среди населения города, района и даже определенного региона. Здесь срабатывает эффект «сарафанного радио», когда мнение отдельно взятой группы людей о состоянии дел на предприятии становится известным далеко за его пределами.

Проанализируем следующую историю, произошедшую в одном районном городке. В упомянутом населенном пункте находилось градообразующее металлургическое предприятие. Несколько лет назад акционерное общество перешло под контроль одной известной холдинговой компании. Новые владельцы решили коренным образом изменить структуру управления компанией, систему производства, кадровую политику, сбыт готовой продукции и т. п. Избранный на заочном собрании акционеров новый генеральный директор начал с реформирования системы управления компанией, результатом чего явилось упразднение целого ряда структурных подразделений предприятия, сокращение рабочих мест, снижение заработной платы отдельных категорий сотрудников. Помимо этого новый руководитель начал избавляться от объектов социальной сферы, находящихся на балансе предприятия: нескольких общежитий (более 80 % проживающих там людей уже давно не являлись сотрудниками предприятия), двух детских садов, подросткового спортивного клуба. Предполагалось безвозмездно передать общежития и детские сады на баланс города, а клуб закрыть, продав соответствующее здание и инфраструктуру расположенному неподалеку рынку.

Грядущие изменения не могли не встревожить местное население, подавляющее большинство которого либо начинало работать, либо продолжало трудиться на этом заводе. Многие жители города продолжали владеть акциями предприятия (в основном возрастная группа от 45 лет). Разумеется, они хотели получить от руководства компании объяснение причин происходящих изменений. Однако ни генеральный директор, ни его заместители не изъявили желания общаться с миноритарными акционерами, ведь им принадлежало всего-то 4,7 % акций компании. Помимо этого имели место иные факты информационной закрытости компании, что отрицательно отразилось на имидже нового руководства. Например, пожилые акционеры были обижены тем, что избрание директора происходило путем заочного голосования и у них не было возможности хотя бы визуально оценить нового главу завода.

Возможно, возникшие противоречия так и продолжали бы носить скрытый характер, однако вскоре в городе должны были состояться очередные выборы депутатов представительного органа местного самоуправления и главы муниципального образования. Разумеется, градообразующее предприятие стало разменной картой на состоявшихся выборах. Многие кандидаты утверждали, что город не в состоянии содержать общежития и детские сады в надлежащем состоянии, что прямым образом отразится на населении. Мэр города, до этого собиравшийся принять на городской баланс заводскую «социалку», отказался подписывать уже готовый проект соответствующего распоряжения. Стоит заметить, что в неофициальных беседах с руководством предприятия он все же обещал это сделать, но только через некоторое время после выборов.

Итоги народного волеизъявления не сулили ничего хорошего администрации предприятия, ведь несмотря на то что прежний мэр сохранил свое место, подавляющее большинство в представительном органе составили ярые противники новых собственников предприятия.

Кроме того, слухи о «беспределе», творящемся на предприятии, достигли соседних районов, в результате чего завод, расширявший производство благодаря появившимся инвестициям, не смог в необходимые сроки привлечь достаточное число рабочих рук. Потенциальные сотрудники неохотно заключали трудовые договоры с компанией, имевшей дурную славу.

Во избежание наступления последствий, аналогичных изложенным в примере, после приобретения компании необходимо принять определенные меры.

Организовать массированную кампанию в местных средствах массовой информации, доступных основному числу миноритарных акционеров. Результатом кампании должны стать позитивное восприятие новых владельцев предприятия, а также поддержка намечающихся на предприятии изменений.

В случае ухода старой управленческой команды следует максимально открыто провести смену руководящего состава акционерного общества. Приветствуется широкое освещение в прессе соответствующего собрания акционеров. Желательно предоставить рядовым акционерам возможность лично задать интересующие их вопросы будущему генеральному директору, членам совета директоров, реальным собственникам предприятия (особенно если эти лица являются публичными фигурами).

Открытость избрания руководителя предприятия может оказаться полезной, даже если в соответствии с уставом данный вопрос входит

в компетенцию совета директоров Известен случай, когда заседание совета директоров, на котором избрался новый генеральный директор, проводилось в актовом зале общества в присутствии всех желающих акционеров и даже простых рабочих

Необходимо разъяснить мелким акционерам, что изменения, происходящие в обществе, направлены в первую очередь на благо самого предприятия. Возможные сокращения, уменьшение заработной платы носят временный характер, при этом следует напоминать о приоритете общих интересов (завода) над частными (акционеров, работников и т. п.)

Целесообразно всячески поддерживать инициативу рядовых акционеров по усовершенствованию работы предприятия. Это может выражаться в сборе устных и письменных предложений Большой эффект дает вручение поощрительных и почетных грамот, а также соответствующих значков («Лучший акционер-2005» и т. п.) Вручение грамот и знаков отличия следует организовывать в торжественной обстановке, лучше всего на годовом общем собрании акционеров

Миноритарии-инвесторы (физические и юридические лица)

Следующими акционерами, на которых необходимо обратить пристальное внимание после приобретения компании, являются инвесторы (физические и юридические лица), сознательно ставшие акционерами компании в результате приобретения акций на вторичном рынке К сожалению, из-за неразвитости акционерных отношений в нашей стране, а также сложившейся традиции игнорирования интересов мелких акционеров не у многих предприятий имеются миноритарные акционеры данной группы В число таких компаний входят предприятия, акции которых обращаются на биржевом рынке, а также наиболее прибыльные и перспективные предприятия (еще недавно в этом качестве выступали региональные энергетические компании).

В отличие от предыдущей группы основным поведенческим мотивом данных акционеров является получение дохода от деятельности хозяйственного общества Выстраивая отношения с этими миноритариями, следует учитывать их искушенность не только в вопросах управления, но в акционерном законодательстве Инвесторы вложили свободные средства в акции компании и в первую очередь заботятся о личной выгоде, которая может выражаться как в получении дивидендов, так и в налаживании партнерских отношений с компанией-эмитентом

Еще одной особенностью данной группы акционеров является их удаленность от местонахождения хозяйствующего субъекта.

Кроме того, эти акционеры в меньшей степени эмоциональны в выборе своих решений. Исходя из этого, следует признать, что политика по отношению к данной группе миноритарных акционеров должна разительно отличаться от изложенной в предыдущем разделе политики по отношению к миноритариям — физическим лицам.

Новому владельцу компании необходимо убедить мелких инвесторов в том, что в ближайшем времени не произойдет снижения стоимости принадлежащих им пакетов акций, напротив, управленческая команда предприятия будет работать над повышением капитализации компании. Все это обеспечит лояльность мелких инвесторов по отношению к новым собственникам. Это особенно важно в первые месяцы после приобретения компании, когда начинается перестройка ее внутренней структуры, изменяются ценностные ориентиры предприятия и стратегия ее развития. В противном случае миноритарии могут заблокировать целый ряд важных решений, в число которых может входить и одобрение крупных сделок и сделок с заинтересованностью, а также не допустить избрания в члены совета директоров некоторых кандидатов основного акционера.

Для налаживания отношений с рассматриваемой группой акционеров необходимо выполнить ряд действий:

- провести комплекс мероприятий, направленных на повышение информационной открытости компании. После перехода контроля над компанией в другие руки мелкие инвесторы, скорее всего, будут обеспокоены дальнейшей судьбой принадлежащих им ценных бумаг. Они могут резонно предположить, что новые владельцы не только существенным образом изменят паритет интересов, сложившийся между акционерами общества, но и снизят стоимость акций, проведя реструктуризацию компании. Чтобы такие подозрения не возникали, собственникам бизнеса следует успокоить инвесторов, убедив их в том, что действия новой команды управления не будут направлены на снижение стоимости мелких пакетов акций;
- точку зрения собственников компании на ее развитие стоит опубликовать в федеральных и региональных средствах массовой информации (в зависимости от масштаба конкретного предприятия) в форме интервью или аналитических обзоров;
- наладить прямые контакты с представителями мелких инвесторов. Через некоторое время после озвучивания мнения владельцев

бизнеса по поводу его дальнейшего развития нелишним будет организовать встречи с наиболее влиятельными мелкими инвесторами. Проведение подобных переговоров полезно не только для установления партнерских отношений между сторонами, но и для уяснения мотивационных оснований участия каждого конкретного миноритария в уставном капитале компании. Последнее обстоятельство в дальнейшем окажет серьезную помощь владельцу контрольного пакета акций во взаимоотношениях со своими младшими партнерами;

- если в ближайшей перспективе может потребоваться поддержка рассматриваемой группы акционеров, то собственникам бизнеса полезно будет произвести ряд небольших уступок мелким инвесторам. Характер и объем уступок определяются индивидуально в каждом конкретном случае. В некоторых случаях будет достаточно повысить на 7 % годовые дивиденды, а где-то потребуются заключить ряд деловых контрактов с компаниями, контролируемые миноритариями.

Российская Федерация, субъекты Федерации и муниципальные образования, выступающие в качестве миноритарных акционеров

В следующую группу акционеров, представляющую повышенный интерес для предпринимателей, входят Российская Федерация, субъекты Федерации и муниципальные образования.

Эти весьма специфичные инвесторы присутствуют далеко не во всех акционерных обществах. При этом в подавляющем большинстве случаев принятие ими конкретного управленческого решения определяется не экономической целесообразностью, а сугубо политическими либо корыстными мотивами конкретного государственного служащего.

Значение настоящей группы акционеров обусловлено широтой их полномочий. Мало того что в большинстве случаев государству либо муниципальному образованию принадлежит контрольный пакет акций. Они могут обладать еще и так называемой золотой акцией, то есть специальным правом на участие Российской Федерации, субъектов Российской Федерации или муниципальных образований в управлении акционерными обществами.

Кроме того, эти специфические инвесторы при необходимости могут попытаться разрешить противоречия между ними и новыми владельцами компании не только правовыми, но и политическими и даже силовыми методами.

Для установления мирных отношений с данной группой акционеров необходимо выполнить ряд мер (разумеется, они теряют свою актуальность, если компания-агрессор пользуется поддержкой на самом верху отечественного политического Олимпа):

- выявить и установить контакты с конкретным чиновником (группой чиновников), курирующим приобретаемое предприятие. Наиболее разумно будет наладить связь с государственным служащим еще до поглощения компании либо (если это не было осуществлено в указанный срок) как можно скорее после ее покупки;
- выяснить интересы государственного служащего в отношении данной компании,
- удовлетворить потребности конкретного чиновника ради предотвращения возможных проблем по управлению компанией со стороны государственных либо муниципальных органов.

Следует отметить, что достигнутые договоренности с конкретным чиновником нельзя считать постоянными он может быть уволен со своей должности, предприятие может попасть в сферу интересов других политических группировок

Топ-менеджеры компании

Ни для кого не секрет, что одним из первых действий, предпринимаемых новым собственником бизнеса, является решение судьбы прежней управленческой команды. Как правило, еще до продажи предприятия стороны сделки приходят к единому мнению по этому вопросу. Типична ситуация, когда прежнее руководство уходит вместе с бывшим собственником компании, переключаясь на реализацию новых проектов

Однако нередко компании-агрессору приходится сталкиваться с тем, что топ-менеджеры компании не хотят покидать свои места, надеясь сработаться с «новыми хозяевами».

При таком варианте развития ситуации необходимо учитывать следующие положительные моменты:

- старая управленческая команда хорошо знает особенности данного предприятия, прекрасно разбираясь во всех нюансах его деятельности. Использование этого опыта позволит в будущем избежать неблагоприятных для предприятия последствий;
- топ-менеджеры компании, как правило, обладают солидными связями не только среди деловых партнеров, но и в органах государственной власти и местного самоуправления;

- некоторые управленцы могут пользоваться уважением и доверием среди сотрудников предприятия. Авторитет этих лиц окажет существенную поддержку новому собственнику в деле завоевания благосклонности у сотрудников компании

Однако не всегда прежняя управленческая команда отличается только положительными качествами. Многие менеджеры некомпетентны в своих профессиональных сферах, другие не обладают необходимыми управленческими навыками. Данные обстоятельства необходимо учитывать, определяя судьбу того или иного сотрудника

Для разрешения ситуации с представителями прежней управленческой команды нужно учесть следующее

- Не стоит производить существенные кадровые перестановки в компании в течение первых месяцев после смены владельца (это правило не распространяется на должности генерального директора и руководителя финансовой службы). Это время лучше потратить на анализ профессиональных и управленческих качеств топ-менеджеров предприятия. Даже если у компании-агрессора имеются свои кандидаты на основные управленческие позиции, не следует торопиться с увольнением сотрудников. Ведь нужен некоторый срок, чтобы новые люди вникли в дела компании, поэтому кадровые перестановки в этот переходный период вредны и нерациональны.
- Прежде чем принимать решение о судьбе конкретного топ-менеджера, новому генеральному директору следует провести личную встречу с ним. Именно на основании результатов этого разговора и стоит принимать окончательное решение.
- Особое внимание необходимо уделять знаковым фигурам из числа управленцев, пользующимся авторитетом у остальных сотрудников. Если эти люди не справляются со своими обязанностями, следует попробовать перевести их на иную позицию. Впоследствии они могут послужить посредниками в налаживании отношений между директором и трудовым коллективом.

Трудовой коллектив предприятия

От того, каким будет отношение сотрудников предприятия к новой команде управления, зависят не только производительность труда и личная эффективность каждого работника, но и уровень поддержки и доверия, оказываемый трудовым коллективом своему работодателю.

Последнее особенно важно в момент развития кризисных ситуаций как производственного характера (сверхурочные работы, согласие подождать выплаты очередной зарплаты), так и корпоративного (попытка силового захвата компании). Именно позиция трудового коллектива может оказать решающую поддержку собственнику компании. Известны случаи, когда возмущившиеся рабочие не допускали силового захвата предприятия со стороны враждебных сил.

В связи с этим особое значение приобретает налаживание конструктивных отношений с работниками компании. При этом следует учитывать, что для участников этой группы корпоративных отношений преобладающее значение имеет уровень их благосостояния, то есть уровень регулярного дохода, который может им быть предложен со стороны компании. В то же время на крупных предприятиях, имеющих долгую историю существования, довольно сильно развит корпоративный дух, выражающийся в заинтересованности сотрудников в процветании родной компании.

Помимо всего прочего, следует отметить повышенную внушаемость сотрудников трудового коллектива, а также повышенную скорость распространения информации внутри этой группы.

Ради того чтобы сотрудники компании более позитивно воспринимали нового владельца, будет полезно провести ряд мероприятий.

Во-первых, в том случае, если на этапе предпродажной подготовки предприятия компания-агрессор не занималась формированием своего положительного имиджа в глазах рабочих, их восприятие нового владельца в лучшем случае будет настороженным, в худшем — негативным. В связи с этим необходимо тщательно обдумывать каждое управленческое решение, затрагивающее интересы трудового коллектива, просчитывая возможные последствия его исполнения.

Примером негативного поведения новой команды управления, вызвавшим неоднозначную реакцию со стороны сотрудников предприятия, является случай, произошедший на некоем тракторном заводе, расположенном в Центральном федеральном округе. После приобретения контрольного пакета акций данного общества новая команда управления решила повысить дисциплину, «позабыв» о том, что такие меры противопоказаны в первые недели пребывания у власти. Особенно сотрудников компании возмутил факт увольнения начальника отдела кадров — она отказалась исполнить устное (!) распоряжение только что назначенного финансового директора (к слову сказать, даже не имеющего высшего образования), за что и была уволена уже через десять минут после начала трудового конфликта.

Во-вторых, новый генеральный директор просто обязан провести встречи с начальниками структурных подразделений в первые же дни после своего избрания. Лучше всего, если он лично встретится с рядовыми работниками предприятия, установив с ними прямой контакт. Известно, что в регионах критерием заинтересованности директора в делах компании служит такой показатель, как «ходит ли он по цехам».

В-третьих, нелишним будет повысить заработную плату сотрудникам компании. Это должно подаваться как первое управленческое решение нового руководителя на своем посту. При этом эффективность данного мероприятия крайне высока.

В-четвертых, необходимо всячески развивать и поддерживать у сотрудников ощущение перемен к лучшему, заботы нового руководства об их судьбе. В этой связи большой резонанс будет иметь реализация социальных программ (например, предоставление беспроцентных займов на приобретение квартир лучшим работникам).

РОЛЬ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВЕРШЕНИИ СДЕЛОК СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ

Общее собрание акционеров

Что бы ни говорили маститые специалисты гринмэйла¹ и корпоративного управления о снижении роли акционерного собрания в установлении контроля над компанией, тем не менее его влияние на судьбу предприятия огромно. Именно на общем собрании акционеров решается вопрос об увеличении уставного капитала и о совершении наиболее крупных сделок, формируются органы управления обществом. Можно приобрести хоть 90 % голосующих акций компании и не иметь возможности управлять предприятием. История отечественных акционерных войн знает множество примеров, когда собственники контрольного пакета акций безуспешно воевали с взбунтовавшимися управленцами. Окончательные точки над «i» ставило лишь решение общего собрания акционеров — единственного органа, правомочного решать подобные вопросы.

В подавляющем большинстве случаев акционерные собрания проводятся непосредственно лицами, контролирующими предприятие. Случаи, когда они отстраняются от этого процесса, довольно редки и связаны либо с ошибкой совета директоров, либо с незаконными действиями оппонентов. В первом варианте инициатору собрания направляется отказ или совет директоров просто-напросто игнорирует его просьбу. При таком раскладе в соответствии с действующим законодательством

¹ Гринмэйл (англ. greenmail) — корпоративный шантаж, действия акционера, владеющего небольшим пакетом акций компании, направленные на принуждение основного акционера (руководства компании) выкупить у него пакет акций по завышенной стоимости.

зачинщик собрания берет инициативу в свои руки и проводит его самостоятельно. Во втором случае миноритарный акционер, проигнорировав требования закона, проводит лжесобрание, принимающее заведомо выгодные для него решения.

Порядок подготовки и проведения общего собрания акционеров в первую очередь зависит от возможного конфликта между различными группами акционеров.

Если в компании отсутствуют противоречия между основными владельцами акций или сторонними лицами, то общие собрания акционеров являются редкими событиями, происходящими, как того требует закон, один раз в год. При этом менеджеры компании закрывают глаза не только на юридические недочеты в подготовке и проведении данного мероприятия, но и на организационные моменты, связанные с этим событием. Ситуация кардинально меняется, если один из владельцев бизнеса начал борьбу за полный контроль над компанией либо некие силы намерены перехватить управление в обществе. Именно в этих случаях количество внеочередных собраний акционеров превышает все мыслимые пределы, а их инициаторы и организаторы становятся крайне скрупулезны и внимательны к различным мелочам, касающимся проведения собраний.

Перечислим виды конфликтов, оказывающих влияние на организационные аспекты акционерных собраний между собственниками бизнеса, между владельцами компании и сторонними лицами, между крупными и мелкими акционерами.

Конфликт между собственниками бизнеса

Эта ситуация довольно типична для отечественного бизнеса и выражается в стремлении одного из партнеров отстранить своего компаньона от управления компанией. Методы и приемы, используемые для достижения поставленной цели, зависят от конкретных обстоятельств, однако, как правило, они сводятся к тому, чтобы лишить оппонента возможности формировать органы управления. Обычно это выражается в блокировке на собрании пакета акций, принадлежащих противоположной стороне. В связи с этим зачинщику конфликта необходимо организовать общее собрание таким образом, чтобы свести к нулю противодействие противника.

Рассмотрим пример, имевший место в одном из городов Центрального федерального округа несколько лет назад. Два физических лица — А и Б — владели заводом, занимавшимся изготовлением тротуарной плитки. Каждому из них принадлежало по 40 % голосующих акций компании. Остальные акции были сосредоточены в руках сотрудников

компании Один из партнеров — А — решил, грубо выражаясь, «кинуть» своего бывшего товарища Однако ему не хотелось идти на открытый конфликт, и поэтому он поступил немного иначе. В начале года, когда все акционеры выдвигали кандидатов в члены совета директоров компании, он договорился с одним из владельцев акций, чтобы тот предложил от своего имени нескольких кандидатов, которые были бы полностью ему подконтрольны. В связи с небольшим количеством акционеров голосование проходило простым большинством, что позволяло А при удачном стечении обстоятельств сформировать полностью подконтрольный ему совет Коварный компаньон прекрасно знал, что его оппонент каждый год в середине июня уезжает на Украину к своей матери — отмечать 17 июня ее день рождения. Вот почему на организационном заседании совета директоров А предложил в качестве даты проведения собрания 17 июня Б узнал о дате собрания только в мае, но не придавал этому особого значения. А предложил своему компаньону выдать кому-нибудь доверенность на участие в собрании, например ему. Наивный партнер так и сделал. Разумеется, на самом собрании коварный компаньон не только обеспечил кворум, но и избрал тот совет директоров, который его полностью устраивал Вскоре новый совет директоров прекратил полномочия прежнего генерального директора и избрал нового, который под угрозой увольнения начал скупать акции у сотрудников компании Стоит ли говорить, что в конечном итоге А сконцентрировал у себя 52 % акций предприятия.

Конфликт между владельцами компании и сторонними лицами

Данный вариант развития событий в общих чертах похож на предыдущую ситуацию, однако имеются и некоторые различия. В частности, они выражаются в том, что сторонние агрессоры незнакомы членам органов управления и сотрудникам компании В связи с этим корпоративным завоевателям весьма непросто вступить в переговоры с представителями этих групп, пытаясь склонить их на свою сторону. Кроме того, зачастую инициаторы враждебного поглощения не являются представителями региональных элит, что вряд ли помогает им заручиться поддержкой в соответствующих властных структурах

При таком раскладе обороняющейся группе собственников предоставляется тактическое превосходство, позволяющее применять различные способы манипулирования при подготовке и проведении общего собрания акционеров.

Конфликт между крупными и мелкими акционерами

Обычно подобные конфликты проходят в одной из двух форм либо это противоречия между держателями крупных пакетов акций и миноритариями компании, либо гринмэйл

В первом случае политика, проводимая фактическими собственниками компании, категорически не устраивает мелких акционеров, которые начинают требовать соблюдения их прав. Источники конфликта следует искать внутри компании, в ее внутрикорпоративной политике. Как правило, недовольные акционеры не используют против компании и других ее акционеров псевдоюридические приемы и силовые захваты. Миноритарии обычно стремятся путем объединения своих голосов заблокировать принятие на акционерном собрании важного для владельцев компании решения, вынуждая повысить дивиденды либо совершить иные выгодные для них действия. Поэтому менеджмент акционерного общества, ведя подготовку к собранию, старается внести сомнения в стан миноритариев, разобщить их и дезориентировать. В связи с этим собрания проводятся в дни, неудобные для основной массы участников собрания, регистрация длится чуть ли не 5 минут, отсекая несведущих миноритариев; применяются и иные организационные уловки.

Если же вести речь о гринмэйле, то его зачинщики преследуют ярко выраженные корыстные цели — как можно выгоднее продать принадлежащий им пакет акций компании. При этом корпоративные «стервятники» не гнушаются самыми грязными методами и средствами, пытаются нанести серьезный урон финансовому положению предприятия и его деловой репутации.

Это заставляет крупных акционеров искать более изощренные способы борьбы с недобросовестными владельцами ценных бумаг, зачастую применяя те же грязные приемы, что используются против них коварными противниками.

Таким образом, лица, ведущие подготовку к общим собраниям акционеров, принимая то или иное организационное решение, должны сопоставлять его с корпоративной ситуацией в компании. Известно, что многим компаниям, столкнувшимся с акционерными проблемами, очень сложно в короткие сроки изменить свое отношение ко многим управленческим процессам. Допустим, предприятие подверглось атаке корпоративных агрессоров и его собственники лихорадочно ищут способы защиты. Акционеры прибегают к помощи профессиональных консультантов, которые выстраивают стратегию и тактику обороны компании. Однако даже самая блестящая операция может оказаться

под угрозой срыва при несогласованности действий многочисленных структурных подразделений компании, продолжающих функционировать в обычном режиме.

Это подтверждается следующей историей, произошедшей в одном южном регионе страны. Шла борьба за некое предприятие пищевой промышленности. Две группы акционеров компании с переменным успехом приобретали и вновь теряли контроль над компанией. В течение двух месяцев, предшествующих годовому собранию акционеров, на предприятии установилась власть одного известного в регионе предпринимателя. К годовому собранию готовились обе оппонирующие группы. Фактически это мероприятие должно было либо подтвердить полномочия действующего состава совета директоров и генерального директора компании, либо привести к избранию в органы управления новых лиц. Ожидалось серьезное корпоративное противостояние. Пикантность ситуации состояла в том, что решение о созыве очередного собрания принималось прежним составом совета директоров.

Юристы обороняющейся стороны изучили ситуацию и обнаружили серьезную оплошность противника. Дело в том, что в качестве места проведения собрания указывался неправильный адрес места нахождения общества – старое название улицы. По всей видимости, это была оплошность секретаря, в спешке готовившего бумаги. Переименование произошло за несколько лет до описываемых событий, а прежнее название было присвоено другой улице города.

Как бы там ни было, промашка оппонента была налицо, и ею решила воспользоваться защищающаяся сторона. Задумка юристов состояла в следующем: в уведомлении о проведении собрания указать адрес, упомянутый в протоколе совета директоров. Оппоненты решат, что место проведения собрания будет там же, где и всегда, несмотря на оплошность с адресом. Разумеется, туда же прибудет поддерживающая их группа пенсионеров, судебные приставы и др. Однако собрание на самом деле будет проводиться по адресу, указанному в протоколе, пусть даже это жилое сооружение.

Однако планам юристов не суждено было сбыться: женщина, занимающаяся организацией собрания, не вникая в наполеоновские замыслы юристов, исправила ошибку в тексте уведомлений акционеров и разослала их адресатам. Разумеется, после этого от разработанного плана пришлось отказаться.

Анализируя практику проведения годовых и внеочередных общих собраний акционеров, можно рекомендовать следующие мероприятия по их организации.

Создание постоянной комиссии по подготовке и проведению собрания. Этот довольно простой шаг существенно облегчает проведение мероприятий, связанных с акционерным собранием. Причем это касается как плановых ситуаций, так и мероприятий, протекающих на кризисном этапе развития компании.

Очень эффективно формирование комиссии из числа управленцев среднего звена, работающих в различных структурных подразделениях общества. Желательно, чтобы костяк формируемого коллектива составляли лица, уже давно работающие на предприятии. Разумеется, молодых сотрудников также необходимо включать в состав данной структуры, однако эта категория менеджеров довольно часто меняет место работы, поэтому в подобном случае сохраняется опасность, что к следующему годовому собранию придется подыскивать новых членов комиссии.

Излишне говорить, что среди входящих в комиссию сотрудников должны быть представители юридической службы компании, которые не только занимались бы правовым оформлением происходящих процессов, но и предостерегали других членов комиссии от юридически неправильных шагов.

В крупных российских акционерных обществах функция по проведению организационных мероприятий, связанных с общими собраниями акционеров, возлагается на отдельное подразделение — как правило, отдел корпоративного управления.

Следует отметить, что некоторые отечественные компании скептически относятся к идее самостоятельной подготовки и проведения общих собраний акционеров. По их мнению, это неэффективное использование времени сотрудников компании. Намного целесообразнее будет в полном объеме поручить осуществление этих мероприятий сторонним организациям — консультационным фирмам или специализированному регистратору, ведущему реестр акционеров общества.

Никоим образом не желая умалить значение упомянутых структур в деле организации акционерных собраний, необходимо отметить, что специально созданная комиссия способна быстрее и эффективней решать многие организационные вопросы. Кроме того, хотелось бы предостеречь акционерные общества от безраздельного доверия, оказываемого сторонним организаторам общих собраний.

Еще одним фактором, влияющим на создание внутри предприятия специальной комиссии, является возможность быстрого нахождения необходимой информации об уже состоявшихся акционерных собраниях. Постоянные члены комиссии всегда готовы рассказать о различных нюансах того или иного собрания; помимо этого, они помогут отыскать документы, относящиеся к данному собранию, что также немаловажно.

Наделение комиссии по организации акционерного собрания реальными полномочиями. Общества, которые не сталкивались с корпоративными войнами, довольно беспечно относятся к собраниям акционеров, считая их обычной формальностью. В связи с этим, даже если и создается специальная комиссия, занимающаяся подготовкой и проведением собрания, она не получает того объема полномочий, которые бы позволили ей должным образом выполнить поставленную задачу. Обычно все сводится к тому, что председатель комиссии «ходит» по начальникам структурных подразделений и просит у кого компьютеры для счетной комиссии, у кого транспорт, чтобы привезти из типографии свежее отпечатанные уведомления участникам собрания

Если в компании отсутствуют конфликты между собственниками, то возникающие накладки не очень сильно отражаются на ее дальнейшей судьбе. Однако из этого правила бывают и исключения.

В одном северном городе проходило годовое собрание акционеров некоего акционерного общества, в советское время входившего в число секретных военных заводов. Как и положено, перед началом собрания проводилась регистрация его участников. Все шло тихо и спокойно, пока к сотрудникам регистратора не подошел генеральный директор завода. Он, как всегда, представлял интересы ООО «Х», которое владело 40 % акций компании. Однако представители регистратора отказались зарегистрировать уважаемого человека в качестве участника собрания — срок выдачи доверенности равнялся 3 годам, и на момент собрания он уж истек, превысив лимит на 10 дней. С сотрудниками регистратора полюбовно договориться не удалось — директор завода в свое время, когда заключался договор на ведение реестра, не удосужился завязать хорошие отношения с руководителями регистратора. Чтобы избежать срыва собрания (кворума без этих 40 % не получалось), нужно было оформить новую доверенность. Для ее получения требовалось съездить в соседний городок за тридцать километров от места проведения собрания. Раздраженный директор приказал ответственному за проведение собрания заместителю главного бухгалтера привезти доверенность во что бы то ни стало. Испуганная женщина сразу же села в машину, специально выделенную для проведения собрания, и отправилась исправлять ситуацию. К сожалению, у нее ничего не получилось. Все дело в том, что начальник транспортного цеха еще за месяц до описываемых событий выделил ей самую старенькую, постоянно ломающуюся машину. Разумеется, автомобиль заглох, не доехав десяти километров до места назначения. Сотовых телефонов ни у водителя, ни у бухгалтера не было, поэтому сообщить о произошедшем им не удалось. Таким образом, собрание не состоялось ввиду отсутствия кворума.

ма, а директору пришлось пропустить совещание в министерстве, так как оно совпадало с датой повторного собрания

Как видно из приведенного примера, начальник транспортного цеха не воспринимал всерьез грядущее мероприятие, понимая, что заместитель главного бухгалтера при всем желании не может отдавать ему приказания. Чтобы такая ситуация не произошла в других акционерных компаниях, полезно не только наделить председателя комиссии властными полномочиями, но и назначить на эту должность топ-менеджера, пользующегося уважением в компании. Как раз это и поможет избежать организационных накладок.

Создание специального бюджета организации на проведение общего собрания акционеров. Ни для кого не секрет, что проведение акционерного собрания является весьма затратным мероприятием. Одни только услуги регистратора могут исчисляться несколькими сотнями тысяч рублей. А ведь еще необходимо напечатать и разослать бюллетени для голосования, провести комплекс смежных мероприятий.

Если для подготовки и проведения собрания не будет сформирован специальный бюджет, может произойти типичная история — финансовый директор радостно сообщит, что изготовление бюллетеней будет оплачено не раньше чем за пять дней до проведения собрания. Стоит ли объяснять, что редкая типография согласится выдать изготовленные материалы без получения соответствующей оплаты. Следовательно, организаторам собрания придется нарушать Закон об акционерных обществах, а это, в свою очередь, может послужить основанием для отмены решения общего собрания акционеров.

Именно поэтому и требуется сформировать целевой бюджет данного мероприятия, чтобы планируемые расходы были занесены в график платежей компании.

Координация деятельности, направленной на подготовку и проведение собрания. Как уже отмечалось выше, несогласованность между различными подразделениями компании может привести к весьма плачевным последствиям. Актуальность этого правила повышается в несколько раз в условиях корпоративной войны. В связи с этим необходимо обеспечить регулярный информационный обмен между непосредственными организаторами собрания и иными службами общества. Это не говорит о том, что каждый член комиссии по подготовке и проведению собрания должен быть в курсе тайных замыслов собственников компании. Для того чтобы комиссия ненароком не наломала дров, достаточно будет проинформировать ее председателя, который и обеспечит беспрепятственную реализацию планов.

В качестве примера можно привести печальную историю, случившуюся не так давно на одной мебельной фабрике. Итак, проходило годовое собрание акционеров, на котором решалась судьба директорского поста. Основной пакет акций был сосредоточен в руках лиц, поддерживающих действующего директора компании. Однако контроль над фабрикой пытались установить и некие иные силы, намеревавшиеся избрать подконтрольного себе руководителя. Как стало известно собственникам компании, агрессоры планировали проникнуть к месту проведения собрания с судебным приставом, который на основании исполнительного листа далекого районного суда намеревался заблокировать их участие в собрании. Чтобы этого не произошло, было решено сразу же после появления на проходной судебного пристава перевести счетную комиссию и крупных акционеров в здание, примыкающее к месту проведения собрания. В этом случае собрание было бы проведено в считанные минуты и оставалось только подписать итоговые протоколы. Проход в соседнее здание находился в небольшом коридоре, преграждаемом массивной дверью. Обычно она всегда была закрыта, однако перед собранием директор позаботился о том, чтобы дверь оставалась незапертой. О планируемых событиях было известно только узкому кругу лиц, никто не удосужился рассказать об этом директору по кадрам, который, как всегда, занимался организационными мероприятиями, связанными с собранием. Поэтому он, обнаружив за час до собрания открытую дверь, распорядился закрыть ее, полагая, что через нее на собрание могут пройти недоброжелатели. Разумеется, из-за этого счетной комиссии не удалось попасть в соседнее здание. В суматохе долго не могли найти ключ, а когда все же его принесли, было уже поздно — расторопный пристав зачитывал членам комиссии исполнительные документы.

Нелишним было бы отметить, что почетную миссию по координации деятельности, направленной на подготовку и проведение собрания, необходимо возложить на руководителя компании. Иногда подобные функции выполняет один из собственников предприятия — все зависит от внутренней обстановки в акционерном обществе, степени вовлеченности конкретного лица в производственный процесс и его личного авторитета среди сотрудников.

Составление графика реализации мероприятий, направленных на подготовку и проведение акционерного собрания. Деятельность по организации акционерного собрания является сложным и комплексным мероприятием, состоящим из различных этапов. Значение общего собрания акционеров для дальнейшего развития компании трудно переоценить, поэтому малейший сбой на одном из этапов подготовки

собрания может повлечь за собой весьма печальные последствия. Чтобы этого не произошло, необходимо составить своеобразный график реализации соответствующих этапов. В нем следует указать не только конкретные сроки исполнения каждого мероприятия, но и назначить лиц, ответственных за их претворение в жизнь.

К составлению данного графика в обязательном порядке должны привлекаться юристы, ведь большинство организационных шагов специально оговорены в законе, и их нарушение крайне нежелательно.

Налаживание контактов с регистратором общества. Роль регистратора, осуществляющего ведение реестра акционеров компании, в последние годы значительно возросла. Это связано с тем, что несколько лет назад было установлено новое правило, согласно которому в обществе с числом акционеров — владельцев голосующих акций более 500 функции счетной комиссии в обязательном порядке выполняет регистратор.

Поэтому большое значение для достижения положительных результатов собрания играют дружественные отношения с этим органом. Каждое предприятие по-своему устанавливает контакты с регистратором: кто-то оплачивает фантастические счета за услуги по проведению собрания, кто-то выходит напрямую на его фактических владельцев. Главное, чтобы во время и после собрания можно было бы рассчитывать на поддержку со стороны реестродержателя. Следует подчеркнуть, что регистратор играет серьезную роль не только в случае корпоративных войн, но и при проведении обычных собраний в условиях мира и согласия между основными акционерами. Единственный пример — именно сотрудники регистратора могут не пустить на собрание излишне склочного акционера, сославшись на формальные аспекты.

Проводя подготовку и проведение собрания, необходимо уделять особое внимание следующим организационным аспектам, изложенным ниже.

Дата и время проведения собрания. Лица, контролирующие совет директоров компании, приобретают прекрасную возможность организационного манипулирования при назначении даты общего собрания акционеров. Если в компании большое число миноритариев — физических лиц и руководство компании не желает их присутствия на собрании, оно назначается на максимально неудобные день и время. Допустим, в майские праздники рано утром или поздно вечером. Одно внеочередное собрание было назначено на 31 декабря, причем оно завершилось за несколько часов до наступления нового года.

Если собрание инициируется враждебной стороной корпоративного конфликта, вряд ли будет разумно назначать его на вечер пятницы.

Ведь это только облегчит агрессору задачу по перехвату управления компанией. Давно уже известно, что львиная доля всех захватов происходит вечером накануне уик-энда. Так что, если ситуацию на собрании удержать не удастся, обороняющиеся даже никого не смогут позвать на помощь — все потенциальные спасители будут отдыхать за городом.

Место проведения собрания. Излишне говорить, что место, где состоится собрание, может оказать существенное влияние на его ход и итоги. Выбирая место проведения, приходится учитывать различные обстоятельства, сопутствующие собранию, и число возможных участников, и особенности корпоративного конфликта в обществе, и даже время проведения собрания.

Однажды проводилось внеочередное собрание в небольшом уральском городке. Собрания акционеров в этом обществе были редкостью и всегда проходили в актовом зале, находящемся на последнем этаже административного корпуса. Текущее собрание было инициировано в связи с необходимостью одобрения крупной сделки — завод намеревался взять крупный кредит, в качестве обеспечения было решено отдать в залог несколько производственных зданий. Корпоративное мероприятие назначалось летом, в организационные особенности никто не вникал, поэтому члены совета директоров не учли одну, на первый взгляд маленькую, но, как впоследствии оказалось, весьма существенную деталь. Дело в том, что как раз над актовым залом прохудилась крыша, причем в этом месте она никогда не была в порядке и протекала на протяжении нескольких лет. Об этом знали, пожалуй, все обитатели административного корпуса, за исключением генерального директора. Правда, ему каждую осень сообщали, что крыша в плохом состоянии, но он не обращал на это внимания, ведь в актовом зале никто не работал, и нижние этажи никогда не затапливало.

В назначенный октябрьский день шел небольшой дождик, однако это не могло помешать проведению собрания. Его участники разместились в актовом зале и уже были готовы к началу мероприятия, как вдруг дождь усилился, превратившись в сильный ливень. Буквально через несколько минут вода полилась с потолка актового зала, доставляя массу неудобств присутствующим. К сожалению, на собрание пришло очень много акционеров; кроме того, по старой традиции в зале находились работники предприятия, а также представители банка. На заводе больше не было ни одного зала, который мог бы вместить такое число участников. Поэтому собрание пришлось продолжить именно в этом помещении. По окончании мероприятия репутация владельцев компании

была подмочена в прямом и переносном смысле, особенно если учесть что в зале находилось руководство банка. Неловкой ситуации можно было избежать, если бы крышу отремонтировали либо заблаговременно позаботились об избрании иного места проведения собрания.

Охрана общего собрания акционеров. Особое значение данный аспект приобретает при попытках враждебного захвата предприятия. Вряд ли сотрудники охранного предприятия будут оказывать сопротивление судебным приставам. Времена изменились, и на открытое противостояние с государственными органами ЧОПовцы теперь не идут. Однако они могут пресечь прохождение к месту проведения собрания представителей оппонентов.

Кроме того, в случае организации провокаций именно от представителей службы безопасности зависит, насколько оперативно будет устранена возможность скандала.

Следует особо подчеркнуть, что лица, обеспечивающие безопасность собрания, должны быть предварительно проинструктированы. При этом большое значение отводится правильной постановке задачи, иначе чересчур ретивые охранники могут только усугубить ситуацию. Например, если необходимо удалить из зала проникших на собрание журналистов, это совсем не означает, что им нужно заламывать руки и разбивать фотоаппараты и диктофоны. Кроме того, охранники должны знать, кто из лиц, присутствующих на собрании, имеет право отдавать обязательные для них указания. Вряд ли можно признать удачной схему, когда сотрудникам службы безопасности отдает приказы только их начальник. Во время проведения собрания могут возникнуть экстренные ситуации, требующие вмешательства охраны, руководитель же службы безопасности может понадобиться для решения другой проблемы. В этом случае приходится надеяться на благосклонность охраны.

Поучителен пример, имевший место на одном годовом собрании. Необходимо было в срочном порядке спрятать документы, имевшие отношение к проведению собрания. Консультант, обеспечивавший правовую поддержку обороняющейся стороны, попросил охранника отнести бумаги в соседнее здание, где они были бы в безопасности. Охранник отказался это сделать, сославшись на приказ руководителя, запрещавший ему отлучаться со своего места.

Еще одной особенностью охраны собраний является то, что сотрудники службы безопасности должны в лицо знать активных участников этого мероприятия, выделяя «своих» и «чужих». На одном собрании чересчур ретивый охранник чуть не изъясил у фактического владельца компании сотовый телефон, имевший функции диктофона и фотока-

меры. Охранник решил, что мужчина, стоящий около входной двери, собирается вести несанкционированную запись происходящего. Хорошо, что прежде чем пресечь неправомерные действия этого человека, он посоветовался с другим охранником, узнавшим в подозрительном субъекте председателя совета директоров компании.

Установление контактов с представителями средств массовой информации. Одним из специфических организационных моментов общего собрания акционеров является информационная поддержка этого события. Ни для кого не секрет, что отношение к данному событию формируется именно средствами массовой информации. Агрессоры, получив достойный отпор на общем собрании акционеров, могут попытаться в неприглядном свете выставить произошедшее корпоративное мероприятие, что подпортит эффект от победы обороняющейся стороны.

В связи с этим необходимо заблаговременно позаботиться о появлении положительных материалов, освещающих собрание акционеров. Разумеется, как и во всяком деле, необходимо избегать чересчур ретивого исполнения журналистского заказа.

Однажды проходило внеочередное собрание акционеров одного металлургического комбината. Агрессоры планировали сместить членов совета директоров и руководителя компании. Корпоративные «стервятники» были так уверены в своей победе, что даже заказали после собрания праздничный банкет в одном из ресторанов города. Однако их планам не суждено было сбыться, и интересующие их решения по ряду причин не были приняты на собрании. Праздничный банкет превратился в разбор полетов, а наутро неудачливых агрессоров ждала еще одна не очень хорошая новость. В областной газете вышла заказанная ими статья о том, что на комбинате сменился состав управляющих органов. Мало того, приводились краткие интервью с работниками общества, приветствующими назначение нового генерального директора. В довершение ко всему статья сопровождалась фотографией какого-то митинга, подпись под которой гласила: «Заводчане ликуют в связи с радостными результатами общего собрания акционеров». После такого пиара в прессе только ленивый не смеялся над неудачей захватчиков предприятия.

Таким образом, организационные аспекты общих собраний акционеров являются крайне важной составляющей успешного проведения данного мероприятия. Отсутствие должного внимания к надлежащей организации акционерного собрания может принести немало проблем и собственникам компании, и ее менеджерам.

Совет директоров и исполнительные органы

Жесткие законы конкуренции заставили многих предпринимателей отказаться от непосредственного управления своими активами. Эти ответственные функции были переданы в руки наемных менеджеров, от которых требовалось не только сохранить достигнутые позиции, но и добиться более высоких результатов. Однако, даже справляясь с поставленными задачами, новые управленцы зачастую создавали для своих работодателей целый ряд проблем разной степени сложности. В ходе совершения сделок слияния и поглощения совет директоров и исполнительные органы становятся ключевыми фигурами — ведь именно через них осуществляется непосредственное управление компанией.

Структура и история возникновения отечественных капиталов изначально не подразумевала управленческого вмешательства третьих лиц. Бизнес, построенный на подкупе чиновников, физическом устранении конкурентов и силовом захвате предприятий, эффективен лишь при условии его максимальной закрытости. Именно поэтому во главе подобных компаний чаще всего стоят их владельцы. Однако усложняющиеся условия делового мира заставляют предпринимателей по-другому взглянуть на управленческие вопросы. Если компания не хотела утратить лидирующее положение на рынке, ее владельцам приходилось передавать часть управленческих полномочий в руки наемных менеджеров, оставляя за собой лишь наиболее ключевые сферы деятельности предприятия. Параллельно с этим происходила стремительная декриминализация многих бизнес-проектов. Это также повышало степень проникновения наемного персонала в число топ-менеджеров отечественных компаний. В конечном итоге российские предприниматели осознали, что передача управления в руки третьих лиц еще не означает потерю бизнеса. Главное при этом — правильно определить структуру руководства предприятием, назначить на ключевые позиции ответственных профессионалов и обеспечить систему контроля над руководителями компании. Система заработает только в том случае, если будет соблюдено каждое из условий.

Некий известный в кондитерском мире предприниматель любит повторять, что ни один даже самый гениальный менеджер не сможет сравниться по эффективности с собственником бизнеса. В качестве подтверждения своих слов он любит рассказывать историю о том, как зн-

мой 1997 года ему пришлось на два месяца уехать из страны. На время путешествия предприниматель поставил во главе принадлежащего ему холдинга своего давнего приятеля — председателя правления небольшого московского банка. Мало того что банкир никогда не имел дело с таким специфическим товаром, как кондитерские изделия, и у него полностью отсутствовали деловые связи в этом сегменте рынка, так он еще и не имел достаточно времени, для того чтобы надлежащим образом принять дела. Помимо этого, уехавший кондитер путешествовал по многим странам, в большинстве из которых его мобильный телефон просто-напросто не работал, в связи с чем новообращенный руководитель холдинга не мог оперативно решать возникающие деловые проблемы. Разумеется, такое положение дел не могло не привести к серьезным проблемам для бизнеса горе-путешественника: расторгнутые контракты, обиженные партнеры и толстый-толстый слой испортившегося шоколада. Вернувшись, кондитер поругался со своим приятелем, оставленным на хозяйстве, и твердо для себя решил больше никогда не доверять наемным менеджерам. Эта история научила его только одному — покидать страну не более чем на десять дней.

Как бы там ни было, в подавляющем большинстве отечественных компаний процесс привлечения к управлению сторонних лиц только набирает обороты. При этом новоявленные управленцы могут быть разделены на две группы:

- наемные менеджеры, вступающие в трудовые отношения с предприятиями (генеральный директор, руководитель финансовой службы и т. п.);
- сторонние специалисты, участвующие в управлении компанией при отсутствии трудовых отношений (члены совета директоров, независимые консультанты, обладающие специфическими знаниями, необходимыми для определения стратегического развития предприятия).

Обозначенные различия играют решающую роль во взаимоотношениях привлекаемых профессионалов с владельцами компании. В первом имеют место трудовые отношения, означающие принадлежность того человека к той или иной бизнес-структуре. Подписывая оный договор, наемный работник обязуется соблюдать не только условия устава и иных документов общества, относящихся к органам управления, но и правила внутреннего трудового распорядка, регламентирующие его деятельность в занимаемой должности. Иными словами, даже заняв пост руководителя компании, он становится частью

сложной корпоративной системы. Кроме того, психологически многие российские предприниматели привыкли относиться к сотрудникам принадлежащих им компаний как к одному из видов основных средств, пусть и не числящихся на балансе. Возможно, причины такого отношения хранятся в нашей истории, когда напыщенные провинциальные помещики владели, пользовались и распоряжались огромной армией крепостных крестьян.

Времена изменились, но психология новоявленных господ осталась прежней. Это косвенно прослеживается и в суждениях некоторых промышленников. Так, один широко известный владелец северного металлургического предприятия на вопрос корреспондента, как он относится к уходу из компании своего заместителя, ответил, что крепостное право в России давно отменили, так что менеджер волен самостоятельно распоряжаться собственной судьбой. Нетрудно заметить, что предприниматель искренне сожалеет об отмене узаконенного рабства, воспринимая топ-менеджера всего лишь как взбунтовавшегося холопа.

Однако, как показывает практика, участие в управлении компанией может осуществляться и без вступления в трудовые отношения. В частности, это выражается в оказании консалтинговых услуг. Однако наиболее ярким примером является членство в совете директоров компании. Как известно, данный орган управления хозяйственным обществом призван не только представлять интересы различных групп акционеров во взаимоотношениях с руководителем компании, но и определять стратегию развития предприятия.

Членов совета директоров можно разделить на несколько больших групп: представители отдельных акционеров компании, известные в сфере политики или бизнеса фигуры, профессионалы, обладающие специальными знаниями и опытом, представители государства.

Лица, относящиеся к первой группе, характеризуются тем, что их основной задачей является представление и защита интересов акционеров. Особенно ярко это проявляется, если данные члены совета директоров были избраны с подачи миноритарных акционеров. В этом случае их участие в управлении компанией сведено к пулю представителям основных акционеров, поэтому им остается лишь осуществлять функции контроля и пытаться всеми способами повысить размер выплачиваемых дивидендов. Если члены совета директоров выдвинуты основными акционерами общества, не исключено, что именно они и являются фактическими владельцами компании. Известно, что многие собственники предприятий, скрываясь за плотными шторами оффшоров и номинальных держателей, тем не менее лично избираются в состав совета директоров.

Во втором случае членами совета директоров являются именитые политики, бизнесмены, а в отдельных случаях — даже деятели культуры. Чаще всего эти лица не участвуют в управлении компанией, многие из них даже не присутствуют на заседаниях совета. Как правило, основное предназначение этих лиц состоит в повышении капитализации компании, привлечении дополнительных инвестиционных средств. Особенно преуспели на этом поприще компании, ориентированные на западные деньги: среди их членов советов директоров можно отыскать и лордов, и бывших министров правительств ведущих мировых держав.

Участники следующей группы целенаправленно избираются в состав совета директоров для участия в управлении компанией. В большинстве случаев инициаторами этого выступают собственники компании. Подобные члены совета директоров призваны решать конкретные управленческие задачи, стоящие перед компанией.

В четвертом случае члены совета директоров назначаются государством в целях осуществления контроля над деятельностью компании. Это происходит в ограниченных случаях, например, когда органы государственной власти обладают т. н. золотой акцией (специальным правом на участие в управлении обществом). Как правило, эти лица не принимают должного участия в управлении компанией, активизируясь лишь при решении наиболее важных вопросов.

Противоречия между основными акционерами и членами управленческих органов

Существуют различные причины возникновения противоречий между основными акционерами и членами управленческих органов. Во многом именно от них и зависят степень остроты, длительность и возможные пути разрешения сделки M&A.

Одной из причин является неадекватная оплата труда менеджеров компании. Казалось бы, менеджеры, занимающие высокое должностное положение, получают достойную оплату своей работы. Однако не все так просто. Дело в том, что у работника и работодателя всегда будет различное мнение по поводу размера заработной платы. Хорошо известно, что одной из основных целей собственника бизнеса является максимальное снижение издержек, включающих в себя и затраты на оплату труда, в том числе топ-менеджеров компании. В свою очередь, лица, осуществляющие оперативное управление предприятием, желают добиться как можно более значительного повышения причитающегося им жалования. В большинстве случаев владельцы компании и ее руководители находят общий язык,

установив устраивающую обе стороны сумму вознаграждения. В тех же случаях, когда согласовать цифры не удается, и создаются предпосылки для возникновения корпоративного конфликта.

Печально, но факт — некоторые предприниматели психологически не готовы повышать заработную плату своим топ-менеджерам. Только отрицательный опыт может изменить их точку зрения

Летом 2003 года в рекламном агентстве «Х» большого сибирского города происходили серьезные кадровые изменения. Собственники компании были озабочены утратой доминирующего положения на рынке. Если раньше им удавалось сохранять лидерство практически во всех сферах рекламной отрасли региона, то теперь во многих сегментах компании приходилось бороться за почетное четвертое место. А начиналось все совершенно по-другому. В начале 1999 года после долгих поисков в рекламном агентстве появился новый директор, он сменил на своем посту одного из владельцев фирмы, которому приходилось совмещать этот пост с должностью директора местного авторынка. Вновь назначенный управленец в корне изменил не только внутреннюю структуру компании, но и систему ее внешних связей с контрагентами и представителями властных органов. Не прошло и одного года, как компании удалось отвоевать у своих конкурентов значительную долю рынка. Вскоре произошел и прорыв в наиболее лакомом сегменте рекламного бизнеса — наружной рекламе. Грамотно используя то, что мэр города не имел особых доверительных отношений ни с одним рекламным агентством, директору компании удалось расположить к себе главу земельного комитета и установить неформальные связи с заместителем городской администрации, курирующим вопросы рекламы. Вскоре после этого началось грандиозное распределение земельных участков для размещения на них рекламных конструкций. Подавляющее большинство мест поступило в распоряжение агентства «Х». Следует отметить, что св роль сыграли не только близкие отношения с чиновниками городской администрации, но и оригинальный внешний вид рекламных конструкций — даже конкуренты агентства признавали, что их соперник очень хорошо подготовился к распределению заветных мест.

В скором времени компания «Х» стала первой на рекламном рынке города. Разумеется, это не могло не радовать владельцев компании, не ожидавших, что какие-то металлические конструкции, расположенные в разных частях города, могут приносить такие крупные доходы. Единственным человеком в агентстве, которого не устраивала сложившаяся ситуация, был его генеральный директор. За те несколько лет, что он возглавлял фирму, его ежемесячная зарплата возросла всего

лишь на 2000 долларов, и при этом владельцы компании всячески подчеркивали, что он далеко не первый человек в этом бизнесе и ему придется играть по их правилам. Любые просьбы об увеличении процентов от прибыли компании, которые озвучивал топ-менеджер, а также все предложения сделать его полноправным партнером, категорически отменялись собственниками рекламного агентства. В конечном итоге генеральный директор в ультимативной форме потребовал повышения своей зарплаты, пригрозив возможным увольнением. Это заявление было крайне отрицательно воспринято собственниками компании, и вместо того чтобы попытаться погасить возникшую конфликтную ситуацию, они усугубили ее, поставив главу агентства перед выбором: либо он на прежних условиях остается на своем месте, либо ищет себе другую работу.

Генеральный директор не остался на своем месте, чтобы начать воровать деньги у своих работодателей, не создавал фирм-спутников, не получал откатные суммы и не клал себе в карман часть черной наличности, уходящей на взятки чиновникам. Просто-напросто он уехал в Екатеринбург, возглавив одно из местных рекламных агентств, тем самым в несколько раз повысив свой годовой доход. Ну а оставленная им компания очень скоро столкнулась с жесточайшей конкуренцией и потерей завоеванных позиций, что и заставило владельцев бизнеса глубоко задуматься о цене кадрового вопроса.

Расхождение во взглядах на решение текущих и стратегических проблем. Лица, участвующие в управлении компанией, за редким исключением отличаются высоким интеллектом и богатым профессиональным опытом. Как известно, прерогативой думающего человека является собственное мнение, зачастую не совпадающее с точкой зрения людей. В связи с этим в ходе управленческой деятельности мнений менеджеров и членов совета директоров могут не совпадать, что является благодатной почвой для возникновения корпоративных конфликтов. Справедливости ради необходимо подчеркнуть, что возникновение конфликтов на данном основании в первую очередь говорит о заинтересованности управленцев в дальнейшей судьбе компании. Однако энергия проявившихся противоречий должна быть направлена на устранение производственных проблем, а не на усугубление противоречий.

Положительным примером такого развития ситуации может послужить история, имевшая место в 2001 году в одном из городов Северо-Западного региона. Крупная строительная компания успешно развивалась в своем рыночном сегменте. В целях снижения издержек и построения

вертикально интегрированной компании ее генеральный директор предложил собственникам бизнеса приобрести предприятия, занимавшиеся изготовлением сырья для проведения строительных работ. В качестве объектов поглощения были предложены два небольших кирпичных завода, предприятие по изготовлению цемента и завод, изготавливающий железобетонные конструкции. Несмотря на открывающиеся перспективы, мнения собственников компании разделились. Противоположная сторона, активно поддерживаемая председателем совета директоров (одним из акционеров компании), была категорически против получения необходимых для приобретения активов кредитов и изъятия из компании значительной суммы денежных средств. При этом подчеркивалось, что приобретение разноплановых активов потребует разработки новой управленческой структуры, приведет к увеличению затрат. Инициатор поглощения отстаивал свою точку зрения, подчеркивая, что кредиты будут погашены уже через полтора года, а затраты на управление будут компенсированы грядущим снижением издержек.

Однако сторонам не удавалось прийти к взаимовыгодному решению. Дело дошло до того, что некоторые менеджеры категорически отказывались реализовывать мероприятия согласно плану поглощения. В частности, финансовый директор заявила, что даже при сохранении положительной динамики спроса на возводимые объекты недвижимости компании не удастся в обозначенные сроки вернуть банковские кредиты, что приведет к плачевным последствиям.

В сложившейся ситуации собственники компании решили создать согласительную комиссию, которая должна была рассмотреть все плюсы и минусы предложенного проекта и вынести окончательное решение. В число членов комиссии были включены не только противники и сторонники поглощения, но и независимые эксперты из числа специалистов одной петербургской консалтинговой компании. В скором времени компетентная комиссия вынесла свое заключение, с которым согласились все участники корпоративного спора. Было решено приобрести кирпичный и цементный завод. Остальные же предприятия приобретать не рекомендовалось, так как была высокая вероятность, что затраты на освоение этих активов вкуче с выплатой взятых кредитов могли оказать разрушительное влияние на предприятие.

Представление интересов различных групп акционеров. Данное основание возникновения конфликтов является наиболее распространенным в корпоративной практике отечественных компаний. Многие предприятия имеют сложную структуру акционерного капитала, при этом каждая группа акционеров обладает своим видением перспектив

развития компании и, особенно, порядка распределения получаемой прибыли. Возникновение конфликтов при таком раскладе неизбежно. Предотвратить их возможно, однако это осложняется тем, что сами акционеры не собираются идти на уступки своим партнерам.

Как правило, в составе менеджеров компании довольно сложно встретить представителей различных групп акционеров. Это легко объяснить — если в компании есть один основной владелец, он и обеспечивает избрание на пост генерального директора своего человека, который, в свою очередь, формирует управленческую команду. Миноритарным же акционерам остается довольствоваться выдвижением своего представителя в состав совета директоров. В этом случае подобный представитель будет прилагать максимум усилий, чтобы, провоцируя конфликты с основными собственниками компании, извлечь наибольшую выгоду для миноритарных акционеров.

Ситуация может осложниться в случае неоднородности состава основных акционеров компании. Именно тогда во внутреннюю управленческую структуру общества могут быть включены представители нескольких различных акционеров. Такое положение заведомо приводит к возможному возникновению корпоративного конфликта. Особенно если один из акционеров попытается перехватить управление в компании.

Неприятие корпоративных ценностей компании. Еще совсем недавно подобная причина появления корпоративного конфликта могла вызвать лишь улыбку. Однако сейчас многое изменилось — компании уделяют большее внимание построению внутреннего идеологического стержня, формированию своеобразного фундамента предприятия, который позволит преодолеть и временные неудачи, и системные кризисы. Любое отторжение представителями команды управления базовых ценностей компании может поставить под удар планы общества по формированию корпоративной идеологии. В связи с этим негативное поведение топ-менеджеров может послужить основанием возникновения конфликта с собственниками предприятия.

Весьма поучительна история, произошедшая не так давно на одном текстильном комбинате. Вновь назначенный директор предприятия начал кампанию по снижению внутрифирменных затрат. Следует отметить, что это было необходимо для предприятия, так как высвобождаемые средства могли быть направлены на развитие производства. Близился июнь, а с ним и день легкой промышленности, который по традиции широко отмечался на комбинате. Начальник кадровой службы принес на утверждение директору приказ о выделении определенной суммы для проведения праздника. Однако руководитель компании категорически отка-

зался выделять средства на подарки бывшим работникам предприятия и проведение торжественного обеда, предложив ограничиться только концертом и награждением отличившихся сотрудников почетными грамотами.

Прошел месяц, день легкой промышленности превратился в перевернутый лист на настольном календаре, и директор забыл о своем отказе. Однако отголоски его непреклонной позиции прозвучали на годовом собрании акционеров, когда несколько мелких акционеров — бывших сотрудников предприятия остро высказались о проведенном празднике. Вскоре после собрания у директора состоялся нелюбезный разговор с фактическим хозяином комбината, который обрушился на него с гневными речами. Он объяснял директору, что, заботясь о бывших сотрудниках, предприятие показывает нынешним работникам, что они являются частью одной сплоченной семьи, и когда они уйдут на пенсию, родной комбинат их не забудет. После продолжительной лекции о корпоративных ценностях компании директор больше не экономил на социальной сфере.

Личная неприязнь. Одним из существенных факторов, приводящих к возникновению корпоративных конфликтов, являются межличностные взаимоотношения между членами управленческих органов и владельцами бизнеса. Корпоративная практика знает немало примеров, когда, казалось бы, опытные специалисты и знатоки своего дела были вынуждены оставить свои позиции из-за проблем во взаимоотношениях с собственниками предприятия.

Следует с сожалением констатировать, что если конфликт возник по такой причине, его участникам будет очень непросто достигнуть примирения. Ведь личный фактор по-прежнему оказывает серьезное влияние на происходящие в нашей стране бизнес-процессы.

Профессиональная несостоятельность и некомпетентность. Данная причина в последнее время стала все реже появляться в качестве основания возникновения конфликтов. Прежде всего это связано с тем, что отечественные предприниматели, оправившись после пролившегося на них «золотого дождя» легких денег и пережив разрушительный финансовый кризис 1998 года, научились считать собственные средства и более внимательно относиться к кандидатурам на управленческие позиции. Еще пять лет назад сам факт окончания европейского университета либо наличие диплома МВА могли гарантировать претенденту высокую должность в крупных российских компаниях. Сейчас же отечественные рокфеллеры разобрались, что зачастую дипломы не заменяют реальных знаний и опыта, поэтому они более тщательно подходят к подбору управленческих кадров.

Интересная деталь: конфликты могут возникать не только из-за непрофессионализма топ-менеджеров, но и по причине некомпетентности владельцев компании, которые тем не менее пытаются участвовать в управлении предприятием.

Финансовая нечистоплотность. В российских условиях рассматриваемое основание наиболее часто приводит к конфликту между членами органов управления и собственниками бизнеса.

Сотрудник любой компании, какую бы высокую должность он ни занимал, в первую очередь остается человеком со всеми вытекающими из этого последствиями. Поэтому, назначая очередного кандидата на должность генерального директора компании или руководителя филиала, следует осознавать, что не всегда этот господин будет руководствоваться принципами экономической целесообразности.

Причину такого поведения следует искать не только в психологии руководящих работников и особенностях российского менталитета. Многие топ-менеджеры просто-напросто не выдерживают испытания большими деньгами. Каким бы честным и порядочным человеком ни являлся директор, каким бы принципам ни руководствовался, ему крайне сложно будет удержаться от неблагоприятных поступков. Элементарный пример — годовой оборот компании составляет 300 млн долларов, доход ее руководителя за год — 100 тысяч долларов. Какова вероятность того, что директор не захочет повысить свое жалование за счет вверенного ему предприятия?

Печально, но факт — российские топ-менеджеры привыкли извлекать выгоду из своего высокого положения. Некоторые ограничиваются приобретением роскошных служебных автомобилей и устройством на работу близких и дальних родственников, другие же начинают нагло «разводить на бабки» родное предприятие, а следовательно, и его фактических собственников. Опытный предприниматель всегда допускает такую возможность развития событий, осознавая, что ему вряд ли удастся удержать зарвавшегося менеджера. Единственное, что можно сделать, — это создать такие условия работы, чтобы максимально снизить возможности генерального директора по разворовыванию компании.

Разумеется, каждый отдельно взятый корпоративный конфликт отличается своими специфическими чертами.

Противоречия между владельцами компании и генеральным директором. Данный вид корпоративного конфликта встречается намного чаще, нежели иные виды противоречий. Это связано с тем, что глава компании приобретает полномочия по текущему управлению компанией и решению оперативных вопросов. Именно от генерального директора зависят финансовое благополучие и процветание предприятия.

именно он является лицом компании во взаимоотношениях с его контрагентами. Очень часто решения, принимаемые директором, не находят отклика среди собственников компании, имеющих свое собственное мнение по поводу развития бизнеса. При этом их можно понять, ведь в отличие от главы компании они рискуют своими собственными деньгами. Противоречия между этими фигурами во многом вызваны и их неумением найти золотую середину между предпринимательским риском, направленным на получение прибыли, и голосом разума, стремящимся не допустить разорения компании. Другой особенностью данного вида корпоративного конфликта является поведение собственников бизнеса. Очень часто, передав бразды правления компанией в руки наемного менеджера, ее владелец не может смириться с мыслью о том, что текущие вопросы на предприятии решает не он, а совершенно другой человек. В связи с этим фактический хозяин компании порой только мешает ей нормально развиваться.

Некий владелец одного мясоперерабатывающего завода решил заняться другим проектом и поставил на свое место — руководить заводом — наемного менеджера. На первых порах прежний глава компании не вмешивался в деятельность своего преемника, однако впоследствии он все чаще стал появляться на предприятии. При этом он не просто изучал финансовую и производственную ситуацию, но и принимал активное участие в управлении компанией: проводил совещания, давал указания различным службам, решал возникающие производственные вопросы. Очень часто его слова шли вразрез с приказами действующего директора; разумеется, в этом случае сотрудники завода исполняли волю его фактического владельца, а не наемного менеджера. В результате такого поведения понизился авторитет директора, рядовые сотрудники воспринимали его как номинальную фигуру, не имеющую реальной власти. В конечном итоге между директором и собственником бизнеса состоялся серьезный разговор — глава компании отказывался работать в такой обстановке. Нужно отдать должное собственнику компании, он правильно оценил ситуацию, понял, что его поведение только вредит компании (например, завхоз не решался покрасить забор в течение недели, ожидая, когда владелец завода приедет и утвердит необходимый цвет). В связи с чем он и решил максимально отдалиться от решения текущих проблем предприятия.

Конфликты между основными акционерами и членами совета директоров. Как правило, подобные конфликты являются опосредованным выражением претензий, имеющих у миноритарных акционеров к фактическим собственникам общества. Статус мелкого акционера не позволяет им вступать в открытое противостояние с главой компании

или ее владельцами. Однако, делегировав в состав совета директоров своего представителя, миноритарные акционеры вправе рассчитывать на отстаивание своих позиций.

Помимо этого, конфликты могут возникать и с т. н. независимыми директорами. В частности, директора, являющиеся известными фигурами в мире политики или бизнеса, чаще всего идут на конфликт из-за своего несогласия с деятельностью компании, которая может бросить тень на их репутацию. Допустим, металлургическая компания принимает решение сократить финансирование замены очистных сооружений, а некий солидный политический деятель возглавляет ее совет директоров. Разумеется, в случае публичной огласки эта информация может отразиться на репутации политика.

Характерной чертой данного вида конфликтов является большая степень их публичности, следовательно, повышенная опасность для деловой репутации предприятия. Члены совета директоров не состоят в трудовых отношениях с компанией, они в меньшей степени, чем наемные менеджеры, зависят от собственников бизнеса. Вот почему эти лица более склонны переносить конфликт в публичную плоскость (особенно представители миноритарных акционеров). Это заставляет собственников компании пытаться погасить возникающий конфликт на первоначальных стадиях, не доводя его до общественной огласки.

Противоречия между владельцами бизнеса, советом директоров и генеральным директором компании. В особых случаях корпоративный конфликт может захватить практически всех членов органов управления. Обычно это происходит при враждебном поглощении компании, когда одна группа акционеров пытается получить контроль над предприятием. Следует отметить, что данные конфликты отличаются необычайной остротой. Завершение конфликта происходит только в случае окончательной победы одной из сторон. При этом склонность участников к компромиссу стремится к нулю.

Как уже отмечалось выше, в некоторых случаях корпоративные конфликты могут оказать позитивное воздействие на развитие компании, однако в большинстве случаев они наносят вред интересам предприятия и его акционеров.

Выявление и своевременное устранение корпоративных конфликтов может быть достигнуто последовательным проведением следующих мероприятий:

- мониторинг эффективности взаимодействия органов управления компании;
- выявление конфликта;

- установление причин возникновения корпоративных противоречий;
- осуществление согласительных процедур между участниками конфликта;
- разрешение корпоративного конфликта.

Основной целью проведения мониторинга эффективности взаимодействия органов управления компании является непосредственное выявление предпосылок возникновения возможных конфликтов. Известно, что погасить спичку намного легче, чем разгоревшееся от нее пламя костра.

Если же собственникам компании не удалось вовремя устранить предпосылки корпоративных противоречий, в их интересах хотя бы выявить конфликт на его начальных стадиях и предпринять все усилия для его прекращения. На этом этапе следует тщательно разобраться с причинами сложившейся ситуации, чтобы она впоследствии не повторилась. После этого необходимо приступить к разрешению конфликтной ситуации при помощи согласительных процедур. При этом возможно привлечь в качестве независимого арбитра лицо, пользующееся уважением обеих сторон конфликта, например одного из акционеров либо члена совета директоров.

В зависимости от результатов согласительной процедуры и осуществляется разрешение корпоративного конфликта. Он может завершиться примирением сторон и устранением причин возникновения противоречий либо прекратиться в результате выбывания одного из участников конфликта из корпоративной структуры компании. Стоит ли объяснять, что в последнем случае уйти из компании приходится члену управленческого органа, а отнюдь не собственнику предприятия.

Таким образом, корпоративные конфликты между владельцами бизнеса и членами органов управления оказывают серьезное влияние на развитие предприятия. В ряде случаев они могут принести положительный эффект, но чаще всего они разрушающе влияют на компанию. Именно поэтому собственникам бизнеса следует прилагать значительные усилия для своевременного выявления предпосылок возникновения корпоративных противоречий и оперативно устранять уже появившиеся конфликты.

СУДЕБНЫЕ ОРГАНЫ И СДЕЛКИ M&A

История участия судов в корпоративных конфликтах — к вопросу об обеспечительных мерах

Использование судов в борьбе между различными группами акционеров уже давно стало притчей во языцех. Способы, применяемые противоборствующими сторонами, по традиции многообразны. Ссор, планируя враждебный захват предприятия, учитывает и раскис, необходимые для успешного рассмотрения дела в суде. Гринмэй-мечтая выгодно продать принадлежащие ему акции, прикидывает, к какому из знакомых судей стоит обратиться. Даже сам объект атаки — акционерное общество — в качестве средства противодействия сторонним посягательствам не забывает о судебных методах и приемах.

Наибольшую популярность среди участников корпоративных конфликтов получили именно обеспечительные меры, которые вправе принимать отечественные судебные органы.

Разумеется, всеобщее признание не сразу пришло к этому средству черной борьбы. На первых стадиях отъема и перераспределения собственности стороны не очень жаловали рассматриваемый путь арбитражного процесса. Все дело в том, что начало 90-х годов было ознаменовано всепроникающей правовой анархией и судебным нигилизмом. Все мало-мальски значимые проблемы решались либо в чиновничьих кабинетах, либо в уличных перестрелках. Государственный механизм был не в состоянии обеспечить даже исполнение судебных решений, что уж говорить о простом определении, предусматривающем обеспечение иска

Ситуация понемногу начала меняться только с середины прошлого десятилетия. Возможно, причиной стало принятие нового Арбитражно-

процессуального кодекса, хотя, скорее всего, к повышению роли судов в разрешении корпоративных конфликтов привело изменившееся мнение их участников, медленно эволюционирующих в уважаемых капиталистов

Как бы там ни было, но в настоящее время ни одна громкая схватка между акционерами не обходится без обеспечительных мер, приносящих победу одной из сторон и поражение — другой.

Исходя из смысла действующего законодательства, **обеспечительные меры** — это срочные временные меры, направленные на обеспечение иска или имущественных интересов заявителя

Несмотря на давнюю историю и широту нынешнего использования, не все участники судебного процесса надлежащим образом понимают особенности данного арбитражного института. Поэтому выделим ряд неотъемлемых черт этих обеспечительных мер.

Обеспечение иска является временной мерой. При этом обеспечительные меры действуют либо до вступления судебного акта в законную силу (в случае отказа в иске), либо до фактического исполнения решения (если произошло удовлетворение иска).

Интересная деталь — Арбитражно-процессуальный кодекс не предусматривает автоматического снятия обеспечительных мер, если происходит отказ в удовлетворении иска. Суд вправе отменить соответствующие меры только на основании ходатайства любого из участников дела. Правда, судебный орган может указать на прекращение обеспечения иска еще на стадии вынесения решения, однако это происходит не очень часто, особенно если суд симпатизирует истцу.

В частности, в одном сибирском областном арбитражном суде произошла такая история. Один из акционеров крупного добывающего предприятия пытался оспорить решение совета директоров компании, одобряющее совершение крупной сделки по продаже одного из производственных корпусов. Арбитражный суд по заявлению истца молниеносно наложил арест на указанное здание. Однако в ходе процесса ответчику удалось убедить суд в своей правоте, в результате чего истцу было отказано в иске. Руководство предприятия, беспечно полагая, что проблема удачно разрешилась, после вступления в силу решения суда заключило сделку купли-продажи здания и обратилось в регистрирующий орган с просьбой зарегистрировать переход права собственности на здание. Каково же было удивление продавца и покупателя, когда им было отказано в регистрации на том основании, что недвижимое имущество находится под арестом. Продавец попытался как можно

скорее решить возникшую проблему, однако даже прекращение обеспечительной меры не исправило ситуацию. К сожалению, покупатель, испугавшись возможных последующих проблем с продаваемым зданием, в одностороннем порядке расторг договор.

Заявление о применении мер обеспечительного характера, подается узким кругом лиц. В качестве инициаторов подобного заявления могут выступить только лица, участвующие в деле, а именно:

- истец и ответчик;
- третьи лица;
- заявители и заинтересованные лица (по делам особого производства, например при банкротстве компании);
- прокурор, государственные органы, органы местного самоуправления и иные органы, обратившиеся в арбитражный суд.

Таким образом, никто другой не вправе инициировать применение обеспечительных мер. При этом данное ограничение распространяется и на сам судебный орган.

К сожалению, не все хотят усваивать эту простую особенность обеспечения иска. Так, в прошлом году в ходе спора между двумя акционерами одного вологодского ОАО судья в своем определении о назначении дела к судебному разбирательству запретил ответчику голосовать на общих собраниях акционеров всеми принадлежащими ему акциями. Стоит ли объяснять, что ретивость судьи была обусловлена не благим стремлением добиться справедливости, а необходимостью отработать выплаченный истцом гонорар.

Рассмотрение заявления об обеспечении иска происходит в оперативном режиме. В связи с этим арбитражный суд обязан рассмотреть поступившее прошение уже на следующий день после его получения. При этом стороны арбитражного дела об этом не извещаются.

Действующее законодательство предусматривает использование . н. предварительных обеспечительных мер. Несмотря на ряд схожих черт с обычными средствами обеспечения иска, предварительные меры характеризуются особенными свойствами:

- ходатайство о принятии рассматриваемых мер подается в судебный орган до непосредственной подачи иска;
- заявление подается не по подсудности дела, а по месту нахождения заявителя, либо по месту нахождения денежных средств или иного имущества, в отношении которых требуется обеспе-

чить имущественные интересы, либо по месту нарушения прав заявителя;

- инициатор при подаче заявления представляет в суд документ, свидетельствующий о встречном обеспечении в размере суммы обеспечения имущественных интересов;
- при положительном результате рассмотрения заявления об обеспечении имущественных интересов заявитель обязан в срок, не превышающий 15 дней с момента вынесения определения, подать исковое заявление, во имя которого и были приняты предварительные обеспечительные меры.

Соглашаясь с благими намерениями законодателя, принявшего указанную новеллу, хотелось бы предупредить о возможных негативных последствиях данного нововведения. Что мешает рядовому гринмэйлеру от имени старой бабушки, владеющей одной акцией крупной нефтяной компании, подать соответствующее заявление с требованием об аресте нефтяного танкера? Что касается встречного обеспечения, то оно может быть подтверждено предоставлением в суд квитанцией об оплате через отделение Сберегательного банка в каком-нибудь Усть-Моршанске на сумму, допустим, 100 000 000 рублей. Надлежащим образом «заряженный» судья согласится с доводами престарелого акционера и арестует злосчастный танкер. Стоит ли говорить, что соответствующий иск никогда не будет подан, квитанция окажется поддельной, а нефтяная компания понесет многомиллионные убытки.

В настоящее время действующее законодательство допускает применение целого ряда обеспечительных мер:

- наложение ареста на денежные средства или иное имущество, принадлежащие ответчику и находящиеся у него или других лиц;
- запрещение ответчику и другим лицам совершать определенные действия, касающиеся предмета спора;
- возложение на ответчика обязанности совершить определенные действия в целях предотвращения порчи, ухудшения состояния спорного имущества;
- передача спорного имущества на хранение истцу или другому лицу;
- приостановление взыскания по оспариваемому истцом исполнительному или иному документу, взыскание по которому производится в бесспорном (безакцептном) порядке;

- приостановление реализации имущества в случае предъявления иска об освобождении имущества от ареста.
- иные обеспечительные меры, принимаемые арбитражным судом.

Разумеется, не все из перечисленных мер широко используются участниками корпоративных конфликтов. Рассмотрим подробнее каждый пункт приведенного перечня для того, чтобы понять его роль в акционерной борьбе

Наложение ареста на денежные средства или иное имущество, принадлежащие ответчику и находящиеся у него или других лиц. Пожалуй, наиболее распространенной обеспечительной мерой является наложение ареста. При аресте имущества оно не может быть продано, обменено, подарено, сдано в наем, заложено или уничтожено. Арест имущества не препятствует пользованию им, если это не ведет к уничтожению имущества или уменьшению его ценности. Однако на практике суды все чаще налагают запрет и на использование имущества. Разумеется, основной целью подобной меры является ухудшение производственной ситуации на предприятии.

Рассмотрим пример, имевший место на северо-востоке нашей страны несколько лет назад. Некое промышленное предприятие, занимавшееся добычей и обработкой драгоценных металлов, тяжело перенесло рыночные изменения, произошедшие в 90-х годах. Это выразилось в образовании колоссальной задолженности перед бюджетами всех уровней, а также внебюджетными фондами. Фактические собственники компании владели не более 30 % акций, остальные были распылены между работниками предприятия. При этом в число основных акционеров компании входили ее менеджеры (генеральный директор, начальник финансовой службы, коммерческий директор и ряд других). Данные лица в целях сохранения бизнеса приняли решение о выводе всех привлекательных активов. В результате многочисленных сделок купли-продажи имущество компании сосредоточилось на балансе некоего закрытого акционерного общества, акциями которого владела все та же команда менеджеров. Помимо этого вновь созданная компания получила все необходимые лицензии для разработки соответствующих месторождений.

В 2000 году историей предприятия заинтересовался губернатор региона, который решил заняться этим прибыльным бизнесом. Понимая, что собственники компании не захотят делиться с ним лакомым куском драгоценных месторождений, областной начальник предпринял наступательные действия. Прежде всего подконтрольные ему структуры приобрели часть акций первоначального предприятия и инициировали судебное разбирательство, подав целый ряд исков о применении по-

следствий ничтожности сделок, направленных на отчуждение имущества компании. Помимо этого, истцы подали заявления о применении мер обеспечительного характера, которые, учитывая неформальное мнение главы региона, были удовлетворены арбитражным судом. В соответствии с судебным определением был наложен арест на имущество, принадлежащее закрытому акционерному обществу, в перечень которого вошло не только недвижимое имущество и драгоценные металлы в слитках, в виде сплавов и полуфабрикатов, но и дорогостоящее оборудование, применявшееся в процессе обработки металлов. При этом судья специально указал в вынесенном определении, что ответчику запрещается использовать данное оборудование каким бы то ни было образом. Хитрость данной меры состояла в том, что в соответствии с технологическими особенностями арестованные средства производства должны были постоянно участвовать в промышленном цикле. В противном случае после месячного простоя они могли просто-напросто выйти из строя, а стоимость приведения их в рабочее состояние измерялась бы тогда сотнями тысяч долларов США.

Именно это и привело к тому, что акционеры закрытого акционерного общества были вынуждены согласиться с условиями атакующей стороны.

Принятие такой меры, как наложение ареста на денежные средства, находящиеся на расчетном счете ответчика, одновременно затрагивает охраняемые законом права и интересы третьих лиц (иных кредиторов ответчика). Следует особо подчеркнуть, что принятие мер по обеспечению иска не означает, что в случае его удовлетворения присужденная сумма будет взыскана в первоочередном порядке. Заявление лица, участвующего в деле об аресте денежных средств, принадлежащих ответчику, не может быть удовлетворено, если арбитражный суд установит, что на его счете таких средств нет. Помимо этого, не может налагаться арест на сам счет ответчика и на те суммы, которые поступят в будущем.

В отношении всех средств, которые превышают сумму, указанную в определении суда об аресте, банковские операции производятся в обычном порядке. Согласно действующему законодательству, арбитражный суд должен тщательно проверять аргументированность заявления о применении таких обеспечительных мер, как наложение ареста на денежные средства или имущество. Кроме того, при рассмотрении заявления истца, участвующего в деле, о принятии мер по обеспечению иска в виде наложения ареста на денежные средства, принадлежащие ответчику, следует иметь в виду, что арест налагается не на его счета, находящиеся в банке, а на имеющиеся на счетах денежные средства

в пределах заявленной суммы иска. Если же подается заявление о признании недействительным акта, на основании которого списываются денежные средства или продается имущество, по заявлению истца может быть решен вопрос о запрещении ответчику списывать эти средства или продавать имущество.

Довольно часто стороны корпоративного конфликта применяют такой способ борьбы с противником, как арест принадлежащих ему ценных бумаг, как правило, акций. Процедура ареста ценных бумаг выглядит следующим образом: судебное определение направляется в адрес реестродержателя акционерного общества, который обязан заблокировать осуществление любых операций с указанными акциями в системе ведения реестра.

Необходимо особо подчеркнуть, что арест акций запрещает всего лишь распоряжаться этими ценными бумагами, то есть продавать, дарить, отдавать в залог и т. п. Вот почему в корне неверна точка зрения, согласно которой владельцы арестованных акций не могут участвовать в голосовании на общем собрании акционеров. Указанное мнение получило поддержку в пункте 1 информационного письма от 24 июля 2003 года № 72 Президиума Высшего арбитражного суда Российской Федерации («Обзор практики принятия арбитражными судами мер по обеспечению исков по спорам, связанным с обращением ценных бумаг»). При этом было отмечено, что, поскольку налагая арест на акции в целях обеспечения иска, арбитражный суд не запретил владельцу акций пользоваться ими и осуществлять удостоверенные ими права по участию в управлении акционерным обществом, то арест акций, наложенный арбитражным судом в целях обеспечения иска, означал лишь запрет владельцу акций распоряжаться ими как объектом гражданского оборота.

Кроме того, следует отметить, что в ходе исполнения определения арбитражного суда об аресте принадлежащих ответчику ценных бумаг судебный пристав-исполнитель не вправе устанавливать запрет на перечисление ответчику дохода по этим бумагам, если определением арбитражного суда такой запрет не был предусмотрен.

Рассмотрим пример из арбитражной практики, приведенный в данном информационном письме. Судебный пристав-исполнитель на основании определения арбитражного суда и соответствующего исполнительного листа о наложении ареста на принадлежащие ответчику облигации внутреннего валютного займа осуществил арест указанных облигаций, руководствуясь правилами Порядка наложения ареста на ценные бумаги, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 12 августа 1998 года № 934 (далее — Порядок).

В соответствии с Порядком копия составленного судебного приставам-исполнителем акта ареста ценных бумаг была передана банку-депозитарию, осуществлявшему хранение облигаций ответчика и учет его прав. Одновременно на основании подпунктов 8 и 10 Порядка судебный пристав потребовал от банка-депозитария перечисления начисляемого по указанным облигациям купонного дохода на депозитный счет соответствующего подразделения службы судебных приставов, а не владельцу облигаций.

Ответчик на основании части 1 статьи 329 Арбитражно-процессуального кодекса РФ (далее АПК РФ) оспорил действия судебного пристава-исполнителя в арбитражном суде. В заявлении он сослался на пункт 1 Порядка, согласно которому его правила определяют процедуру наложения судебным приставом-исполнителем ареста на ценные бумаги должника при обращении взыскания на его имущество и не могут применяться при наложении ареста на ценные бумаги в целях обеспечения иска.

Арбитражный суд требование заявителя удовлетворил, отметив, что в соответствии с частью 1 статьи 96 АПК РФ определение арбитражного суда об обеспечении иска приводится в исполнение в порядке, установленном для исполнения судебных актов арбитражного суда. Процедура ареста ценных бумаг в целях обеспечения иска проводится судебным приставом-исполнителем по правилам Закона об исполнительном производстве и Порядка в точном соответствии с определением арбитражного суда об аресте ценных бумаг. Поскольку арбитражный суд, налагая арест на принадлежащие ответчику облигации в порядке принятия мер по обеспечению иска, не установил запрета на получение им дохода по облигациям, судебный пристав-исполнитель был не вправе обязывать банк-депозитарий перечислять доход по облигациям на депозитный счет соответствующего подразделения службы судебных приставов.

Запрещение ответчику и другим лицам совершать определенные действия, касающиеся предмета спора. Пожалуй, рассматриваемая мера наиболее часто используется в ходе корпоративных конфликтов между различными группами акционеров.

Основной особенностью рассматриваемой меры является то, что запрет налагается на совершение действий, которые касаются предмета спора. Иными словами, если происходит оспаривание целого ряда сделок, связанных с приобретением недвижимого имущества, арбитражный суд не вправе запретить в рамках этого вида обеспечения иска регистрировать право собственности на здание, которое не фигурирует в качестве предмета оспариваемых сделок.

В качестве примера рассматриваемой меры можно привести довольно громкое разбирательство, связанное со становлением российских кондитерских империй. Известно, что 22 февраля 2000 года акционеры ОАО «Кондитерский концерн "Бабаевский"» приняли решение о дополнительной эмиссии порядка 28 000 000 обыкновенных именных акций номиналом 0,005 рублей. По мнению представителей основного акционера концерна — ОАО «АБ "Инкомбанк"», в результате эмиссии его доля в уставном капитале акционерного общества снизилась с 51 до 38,3 %.

Вот почему уже через несколько дней, 25 февраля 2000 года, исполняющий обязанности конкурсного управляющего ОАО «АБ "Инкомбанк"» Владимир Алексеев в рамках поданного иска направил заявление в Арбитражный суд города Москвы о применении обеспечительной меры. По результатам рассмотрения данного заявления было вынесено определение, запретившее Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг России регистрировать эмиссию акций концерна.

Наиболее распространенной разновидностью данной обеспечительной меры по праву считается запрет владельцу акций голосовать на общем собрании акционеров. В ряде случаев механизм запрета на голосование оказывается намного действенней, нежели процедура ареста ценных бумаг, — ведь в первом случае собственник акций сохраняет право выразить свою волю на общем собрании акционеров. В то же время следует отметить, что, как правило, заявители ходатайствуют о применении одновременно двух мер — ареста акций и запрета на голосование. Лишь при сочетании этих двух способов обеспечения можно достичь поставленной цели — не допустить участия противника в принятии управленческих решений.

На протяжении долгого периода времени корпоративные бойцы добивались и запрета проведения общих собраний акционеров, тем самым парализуя деятельность компании либо пытаясь не допустить проведения «фальшивого собрания». Однако девятого июля текущего года Пленум Высшего арбитражного суда вынес специальное постановление по данному вопросу. В частности, в нем было подчеркнуто, что запрещение проводить общее собрание акционеров фактически означает запрет компании осуществлять свою деятельность в той части, в которой она осуществляется посредством принятия решений общим собранием. Такая мера по своему содержанию противоречит смыслу обеспечительных мер, имеющих своей целью защиту интересов заявителя, а не лишение другого лица возможности и права осуществлять свою законную деятельность. Поэтому в постановлении было особо отмечено, что суд не может запрещать акционерному обществу, его органам или акционе-

рам проводить годовое или внеочередное акционерное собрание в порядке принятия обеспечительных мер по следующим спорам:

- об обжаловании решений органов управления акционерного общества,
- о признании недействительными сделок с акциями общества и о применении последствий недействительности таких сделок;
- о признании недействительным выпуска акций акционерного общества,
- а также по иным спорам

Суд также не может принимать обеспечительные меры, фактически означающие запрет на проведение общего собрания акционеров, в том числе созывать общее собрание, составлять список акционеров, имеющих права на участие в общем собрании акционеров, предоставлять помещения для проведения собрания, рассылать бюллетени для голосования, подводить итоги голосования по вопросам повестки дня

Однако необходимо помнить, что суд все же вправе запретить годовому или внеочередному общему собранию акционеров принимать решения по отдельным вопросам, включенным в повестку дня. Это возможно, если данные вопросы являются предметом спора или непосредственно с ним связаны. Также в целях обеспечения иска суд может запретить акционерному обществу, его органам или акционерам исполнять принятое общим собранием решение по определенному вопросу

Возложение на ответчика обязанности совершить определенные действия в целях предотвращения порчи, ухудшения состояния спорного имущества. Упомянутая мера обеспечения иска довольно редко применяется в корпоративных конфликтах, однако в ряде случаев именно она способна облегчить захват компании. Так, например, если атакуемая сторона, понимая свое близкое поражение, начинает вести себя по принципу «так не доставайся же ты никому» и целенаправленно ухудшает имущество предприятия. Разумеется, в такой ситуации обеспечительная мера арбитражного суда поможет сохранить спорное имущество для нового владельца

Передача спорного имущества на хранение истцу или другому лицу. Данная обеспечительная мера является новой для отечественного арбитражного процесса, именно поэтому широкого распространения она пока не получила. Следует отметить, что данное средство обеспечения иска таит в себе большую опасность для объектов корпоративного посягательства. Разумеется, истцу ничего не мешает, вступив в предварительный стговор с судом, добиться передачи оспариваемого имущества

себе на хранение. При этом в целях надлежащей охраны имущества истец может привлечь охранные агентства, которые, пропикнув на территорию атакуемой компании, могут оказать не только психологическое, но и физическое воздействие на руководство предприятия и его работников.

Приостановление взыскания по оспариваемому истцом исполнительному или иному документу, которое производится в бесспорном (безакцептном) порядке. Приведенная мера также не снискала пока себе популярности в деле корпоративного противостояния. Известно, что арбитражными судами рассматриваются иски о признании не подлежащими исполнению (об оспаривании) документов, по которым производится взыскание в бесспорном (безакцептном) порядке. Обеспечение иска по таким требованиям («приостановление взыскания») является мерой, препятствующей ответчику до вынесения судебного акта по делу списать в бесспорном порядке денежные средства по оспариваемому истцом документу, находящемуся в картотеке в связи с отсутствием у истца денежных средств, и исполняется банком после появления таких средств. Следует особо подчеркнуть, что в ряде случаев данная мера способна помочь обороняющейся стороне корпоративного конфликта отразить атаку агрессора.

Приостановление реализации имущества в случае предъявления иска об освобождении имущества от ареста. Эта норма направлена на защиту прав других лиц при исполнении решения арбитражного суда. Заявленный другими лицами спор о гражданском праве, связанный с принадлежностью имущества, на которое обращено взыскание, рассматривается арбитражным судом на общих основаниях как иск об освобождении имущества от ареста. Эти иски предъявляются как собственниками, так и владельцами имущества, не принадлежащего должнику. Следует особо подчеркнуть, что данная мера обеспечения иска в акционерной борьбе применяется довольно редко, поэтому ее изучение не представляет практического интереса в контексте рассматриваемой темы.

Иные обеспечительные меры, принимаемые арбитражным судом. Еще одним нововведением в механизме обеспечения иска стала возможность появления своеобразных обеспечительных мер, отличающихся от изложенных выше. В ближайшее время практика покажет, насколько оправданным было появление подобной нормы. Есть шанс, что благодаря именно этой мере арсенал средств корпоративного «стервятника» пополнится новым супероружием.

Как уже отмечалось, **что для достижения наилучших результатов обеспечительные меры обычно применяются в комплексе, в котором**

задействованы сразу несколько способов обеспечения иска. Наиболее распространенная связка — арест акций и запрет на участие в голосовании. Однако в практике корпоративных конфликтов встречаются и более интересные и запутанные сочетания обеспечительных мер.

Анализируя практику применения различных способов обеспечения иска, можно задать закономерный вопрос: если данный процессуальный институт все чаще используется в качестве средства борьбы за контроль над активами коммерческих организаций, то каким образом атакуемые предприятия могут противостоять враждебной агрессии, подкрепленной поддержкой судебного органа?

Если не вдаваться в детали, которые сугубо индивидуальны для каждого конкретного случая, можно выделить следующие основные методы противостояния корпоративным посягательствам:

- оспаривание судебных определений, предусматривающих обеспечительные меры,
- аналогичное применение обеспечительных мер к зачинщику корпоративного конфликта,
- попытки преодоления судебного акта.

В первом случае объект атаки использует абсолютно логичный и законный способ. Согласно АПК РФ, обеспечение иска может быть отменено судом, который рассматривает дело. При этом суд обязан решить дальнейшую судьбу обеспечительной меры в течение 5 дней с момента получения соответствующего заявления.

Как правило, если судья поддерживает инициатора обеспечения иска, то добиться отмены определения будет довольно сложно. Однако нельзя забывать о вышестоящих судебных инстанциях, где агрессор может не пользоваться такой широкой поддержкой.

Обороняющейся стороне могут помочь и спешка при наложении обеспечительных мер, и частое несоблюдение судами действующего законодательства.

Рассмотрим следующий пример из арбитражной практики. Истец предъявил в арбитражный суд требование о взыскании с ответчика определенной денежной суммы. По ходатайству истца о принятии мер по обеспечению иска арбитражный суд вынес определение о наложении ареста на принадлежащие ответчику ценные бумаги без указания наименования этих бумаг и их количества. На основании этого определения и соответствующего исполнительного листа судебный пристав-исполнитель провел розыск принадлежащих ответчику ценных бумаг и наложил арест на все принадлежащие ответчику акции одного акционерного общества.

Ответчик обжаловал определение арбитражного суда о наложении ареста на принадлежащее ему имущество в апелляционную инстанцию, а также обжаловал действия судебного пристава-исполнителя, поскольку стоимость акций, на которые был наложен арест, в несколько раз превышала сумму предъявленного к нему иска.

Апелляционная инстанция определение арбитражного суда отменила по следующим основаниям. Согласно части 2 статьи 90 АПК РФ, принятие судом тех или иных мер по обеспечению иска имеет своей целью предотвратить в будущем затруднения или невозможность исполнения судебного акта, а также причинение значительного ущерба. По смыслу части 2 статьи 91 АПК РФ, арест как обеспечительная мера, призванная не допустить невозможность исполнения судебного акта по иску о взыскании с ответчика денежной суммы, может быть наложен арбитражным судом на имущество ответчика, стоимость которого соразмерна с суммой иска. Поэтому арест мог быть наложен арбитражным судом только на точно указанное количество определенных ценных бумаг ответчика.

Во втором случае предприятие, подвергнутое применению обеспечительных мер, руководствуясь принципом «лучшая защита — это нападение», самостоятельно подает иски на агрессора и пытается добиться применения к нему обеспечительных мер.

Последним способом противодействия обеспечительным мерам является разработка своеобразных схем преодоления судебных запретов. Существует большое количество подобных способов, начиная с передачи акций номинальному держателю и заканчивая банальным срывом общих собраний акционеров.

Итак, подводя итоги настоящего обзора особенностей обеспечения иска в корпоративных конфликтах, следует признать, что обеспечительные меры уже давно превратились в «псевдообеспечительные», преследуя совершенно иные цели, нежели провозглашается в судебных определениях. Вряд ли следует искать причины такой ситуации в несовершенстве законов. Ведь помимо самих нормативных актов существуют практика их применения, а также реальные отношения, возникающие в конкретной сфере. Очевидно, проблема состоит в хроническом нежелании бизнес-сообщества отказаться от подобного стиля ведения дел. На данный момент это именно так. Однако отечественные предприниматели показали умение достаточно быстро эволюционировать, трансформируясь из полукриминальных воротил в уважаемых бизнесменов, и, возможно через некоторое время из нашего лексикона исчезнет и горькое в своей откровенности понятие «псевдообеспечительная мера». Остается надеяться, что мероприятия, направленные

на снижение числа «заказных» мер, которые реализуются государственными органами, будут иметь не временный, а постоянный эффект

Ведение арбитражных процессов в ходе установления контроля над компанией

В ходе акционерного противостояния достаточно активно применяются различные методы и приемы, которые позволяют установить контроль над желаемой компанией. В ход идут любые уловки начиная с изысканного корпоративного шантажа и заканчивая банальными силовыми захватами. Особое место в арсенале средств участников корпоративных конфликтов занимают судебные органы. При этом, невзирая на многочисленные изменения действующего законодательства, в акционерных войнах используются и арбитражные суды, и суды общей юрисдикции. Памятуя об этом, все же хотелось бы рассмотреть в этой главе именно специфику арбитражных споров как наиболее значимых в сфере корпоративных взаимоотношений.

Действующая в настоящее время система арбитражных судов была создана относительно недавно как следствие значительного усложнения взаимоотношений между участниками экономической деятельности. Еще совсем недавно — каких-то десять лет назад — споры между собственниками бизнеса не выносились на открытое обозрение арбитражных судов. Все вопросы решались либо путем переговоров, либо с привлечением независимых посредников, в качестве которых выступали представители криминального мира.

Постепенно, по мере продолжения акционирования государственных предприятий и усложнения взаимоотношений между собственниками компаний, роль арбитражных судов в деле разрешения корпоративных споров неуклонно росла. В связи с этим именно суды становятся ключевыми фигурами в ходе развития многочисленных корпоративных конфликтов, происходящих в различных уголках нашей страны.

Умаление роли судебных органов может крайне негативно отразиться на дальнейшей судьбе того или иного предприятия. Рассмотрим следующую поучительную историю.

В одном из сибирских городов довольно успешно функционировала компания, занимавшаяся предоставлением в аренду складских помещений, — ООО «А». Во главе нее стоял основатель предприятия, которому принадлежала значительная доля компании (90 % уставного капитала). Дела на предприятии шли успешно, давая многочисленные поводы

для зависти менее удачливым конкурентам. В 2003 году собственник бизнеса решил изменить структуру владельцев уставного капитала. Дело в том, что доля в 90 % принадлежала не лично ему, а учрежденной им третьей компании — ООО «Х». Однако данная компания довольно активно принимала участие и в других бизнес-проектах маститого предпринимателя. В частности, ООО «Х» выступило поручителем по одному из кредитов, получаемых ее дочерней структурой. Собственник компании, понимая, что при неблагоприятном развитии событий банк может потребовать реализовать долю в уставном капитале ООО «А», решил реоформить ее на другое юридическое лицо. Именно поэтому ООО «Х» и продало принадлежащую ей долю другой компании.

Как и следовало ожидать, сделка была осуществлена с нарушением ФЗ «Об ООО» — не был соблюден порядок извещения других участников общества о намечающейся продаже. Один из участников ООО «А» обратился в арбитражный суд, требуя, чтобы права покупателя доли были переведены на него, ведь он имел право преимущественной покупки всей продаваемой доли.

Руководитель компании, вместо того чтобы предусмотреть возможные последствия такого шага и грамотно выстроить тактику судебной защиты, попытался надавить на истца несудебными методами — с помощью бандитов. При этом ни он, ни его представитель даже не явились на судебное заседание, полагая, что истец отзовет свой иск. Однако истец заявление не отзывал, а просто-напросто выиграл дело. В конце концов ему удалось сменить генерального директора и поставить компанию под свой контроль. Что характерно, директор так был уверен в невозможности поражения, что даже не предпринял попытки вывода активов.

Факторы, оказывающие влияние на арбитражный процесс

Осознавая всю значимость арбитражных судов в развитии корпоративных конфликтов, необходимо тщательно выстраивать свою линию поведения. При этом особое значение приобретают внешние и внутренние факторы, которые могут оказать влияние на действия участников арбитражного процесса, такие как, ангажированность суда; масштабы бизнеса компании, являющейся причиной спора; внимание общественности к рассматриваемому спору; заинтересованность в исходе дела государственных органов, участие в споре иностранных компаний.

Ангажированность суда. Пожалуй, этот фактор является наиболее значимым в ряде других. Ангажированность может быть вызвана мно-

гими причинами и обстоятельствами: начиная с личной дружбы судьи с одним из участников процесса и заканчивая банальной взяткой. Однако, что бы ни было причиной ангажированности, это в любом случае означает, что одной из сторон процесса придется несладко, к тому же шансы выиграть дело в первой инстанции будут практически нулевыми.

В качестве иллюстрации можно привести историю, произошедшую в начале 2001 года в одном из дальневосточных регионов. Некая крупная компания вела борьбу за местный мясокомбинат. В ход шли все средства и подкуп менеджмента, и угрозы в адрес владельцев бизнеса, и пресловутый административный ресурс. Апофеозом корпоративной борьбы стало судебное разбирательство по иску миноритарного акционера общества, который утверждал, что компания необоснованно осуществила списание ценных бумаг с его лицевого счета, зачислив порядка 50 % акций на счет другого лица. То, что это наглая ложь, знали все, включая представителя истца, который тем не менее продолжал настаивать на исковых требованиях, добиваясь списания акций с лицевого счета фактического владельца компании. В подтверждение своей правоты ответчик — акционерное общество предоставило суду оригиналы документов, составляющих систему ведения реестра (общество вело реестр акционеров самостоятельно). Суд принял данные документы и объявил перерыв. Когда же стороны вернулись в зал заседания, взволнованная секретарь судебного заседания объявила, что только что кто-то проник в кабинет судьи и украл предоставленные ответчиком документы. Разумеется, по факту кражи было возбуждено уголовное дело. Никого не нашли, суд постановил восстановить систему ведения реестра, в которой у истца чудесным образом прибавилось 50 % акций. И еще одна немаловажная деталь: через месяц после вынесения решения сын судьи, человек скромного достатка, купил роскошную дачу в престижном пригородном районе.

Масштабы бизнеса компании, являющейся причиной спора. Если корпоративная битва ведется за Урюпинскую мебельную фабрику, то вряд ли можно говорить о заинтересованности в исходе процесса большого круга лиц. Обратная картина наблюдается, когда в качестве объекта атаки выступает ведущая нефтяная компания страны. В связи с повышенным интересом со стороны государственных чиновников и большим числом деловых партнеров участникам процесса придется более тщательно выстраивать линию своего поведения и заниматься подготовкой доказательственной базы.

Внимание общественности к рассматриваемому спору. Это обстоятельство оказывает ощутимое воздействие не только на суд, но и на

простых участников процесса. Давно подмечено, что если дело имеет общественный резонанс, стороны опасаются применять недозволенные приемы, а суд, в свою очередь, более сдержан в своем рвении угодить одной из сторон. Дисциплинирующим фактором является присутствие на судебном процессе корреспондентов как печатных, так и электронных средств массовой информации. Как известно, кино- и фотосъемка, а также видеозапись осуществляются исключительно на основании разрешения судьи. Однако суд не вправе запретить ни журналистам, ни участникам процесса вести звукозапись. Судья, видя в зале большое число журналистов, обреченно вынужден признать, что ему не только придется взвешивать каждое свое слово, но и детально исследовать обстоятельства дела, удовлетворять хотя бы часть ходатайств, подаваемых той стороной, которая не пользуется его поддержкой.

Вот какой случай произошел в одном из арбитражных судов Центрального федерального округа. Рассматривалось дело по исключению из плана приватизации крупного текстильного комбината довольно значимого объекта — здания бывшего профтехучилища, находившегося в центре города и поэтому представлявшего особую ценность. Суд не был ангажирован ни одной из сторон, однако уже к середине процесса стало ясно, что судья, рассматривавший дело, склоняется к позиции истца — комитета по управлению государственным имуществом. Это выражалось и в том, что ходатайства ответчика об истребовании доказательств и привлечении в качестве свидетелей новых лиц судом не удовлетворялись. Ситуация кардинально изменилась, когда в зале судебного заседания появились два корреспондента местных газет. Судья не только стал прислушиваться к заявлениям ответчика, но и прекратил отпускать язвительные шутки по отношению к участникам процесса. В конечном итоге иск так и не был удовлетворен.

Заинтересованность в исходе дела государственных органов. Ни для кого не секрет, что для нашего государства характерно активное вмешательство в дела бизнеса. При этом за лукавым словосочетанием «спор хозяйствующих субъектов» может скрываться острая заинтересованность в том или ином разрешении дела. Разумеется, это не может не отражаться на ходе судебного процесса и на поведении его участников. Слишком сильны традиции советского правосудия с его неотъемлемым элементом — «телефонным правом». Правда, сейчас это право стоит переименовать в «мобильное», ведь на рабочие телефоны теперь никто никому не звонит. Зачем тратить время в поисках судьи на работе или дома, куда проще набрать заветные цифры номера его мобильного телефона. Хотя в особых случаях, «по старинке», можно

воспользоваться и кремлевской вертушкой. Вот такая история произошла в июне этого года во время судебного процесса одной теперь уже печально известной нефтяной компании по иску налоговых органов. Налоговиков по определенным причинам не устраивала судья, ведущая дело. Поэтому они и решили заявить ей отвод. Ходатайство стороны рассматривалось первым заместителем председателя арбитражного суда. По свидетельству очевидцев, ход заседания не обещал ничего экстраординарного до того момента, пока на столе у судьи не раздался звонок кремлевской вертушки. По всей видимости, именно в результате этого и, возможно, последующих звонков мнение заместителя председателя суда резко изменилось и он удовлетворил ходатайство об отводе судьи.

Участие в споре иностранных компаний. В последнее время все чаще среди участников отечественных компаний стали появляться зарубежные юридические лица. И если раньше в их качестве в основном выступали оффшорные фирмы, в действительности принадлежавшие нашим соотечественникам, то теперь иностранные инвесторы не боятся приобретать акции российских предприятий. Довольно часто права новоявленных акционеров нарушаются, и вот тогда они и пытаются найти защиту у правосудия. Отечественные судьи, памятуя о правовом упрямстве и напористости иностранных компаний, более тщательно соблюдают нормы процессуального и материального права, да и другие участники процесса стремятся вести себя более сдержанно. В частности, имел место случай, участником которого был один известный адвокат, специализирующийся на корпоративных конфликтах; он печально славился своим пренебрежительным отношением к остальным участникам арбитражного процесса. Не был исключением и судебный процесс, состоявшийся летом 2003 года в Санкт-Петербурге. Адвокат, представлявший интересы ответчика, довольно развязно вел процесс, отпуская шутки на грани фола не только по отношению к своему оппоненту, но даже и к самому судье. Вскоре истец заявил ходатайство о привлечении в качестве третьего лица, не заявляющего самостоятельных требований относительно предмета спора, некоей иностранной компании. Судья удовлетворил данное ходатайство, и в числе участников процесса появился представитель компании — солидный партнер крупной западной юридической фирмы. Удивительно, но факт — самодовольный адвокат прекратил свое развязное поведение и начал более сдержанно вести себя.

При подготовке и непосредственном участии в арбитражном процессе необходимо осуществить целый комплекс мероприятий, позволяющих гарантировать успешный исход дела.

Можно выделить следующие действия сторон (как законные, так и не очень), успешная реализация которых может помочь в достижении положительного результата: получение преференций со стороны арбитражного суда, выбор представителей по делу, сбор доказательственной базы по делу, освещение процесса в средствах массовой информации.

Получение преференций со стороны арбитражного суда

Неформальные взаимоотношения с председателем суда и отдельными судьями. Как известно, согласно Конституции, судебная власть в России не подчиняется другим ветвям власти и руководствуется в принятии решений исключительно действующим законодательством. Однако в реальности все выглядит немного иначе. Судьи – это такие же люди, пусть и наделенные большими полномочиями. Зачастую они имеют широкий круг знакомств и исполняют неформальные просьбы своих друзей относительно исхода того или иного дела. Именно поэтому при прочих равных условиях существование таких взаимоотношений с членами арбитражного суда позволяет отдельным участникам корпоративных войн более уверенно чувствовать себя в ходе судебного процесса. Необходимо подчеркнуть, что преимущество в этом случае имеют бизнесмены-«аборигены», уже давно ведущие свою деятельность на территории конкретного региона. Обычно именно московским предпринимателям сложно установить подобные неформальные взаимоотношения из-за того, что они воспринимаются как чужаки.

Банальная дача взятки судье или председателю суда. Этот фактор наиболее распространен среди других причин, определяющих линию поведения участников арбитражного процесса. Несмотря на титанические усилия, многим судьям все же не удается скрыть истинные размеры своих доходов, что говорит либо о состоятельных родственниках, что маловероятно, либо о банальном взяточничестве. Факт дачи взятки довольно сложно доказать, учитывая изобретательность служителей Фемиды. Не так давно в одном из арбитражных судов Центрального федерального округа слушалось дело по иску миноритарного акционера, пытавшегося оспорить решение совета директоров крупного завода. Владелец предприятия встретился с судьей и предложил ему определенную денежную сумму в качестве обеспечения положительного для завода завершения дела. Судья охотно пошел на контакт, однако он отказался оказывать услуги за деньги. Он попросил приобрести для него и оформить на любимую жену обыкновенные именные акции Газпрома. Акции были приобретены, жена судьи стала миноритарным акционером

крупнейшей газовой монополии, а истцу по рассмотренному делу было отказано в удовлетворении иска.

Оказание давления на судью с целью вынудить его к принятию искомого решения. Как известно, ставки в акционерных войнах очень высоки, поэтому конфликтующие стороны готовы на многое ради достижения желаемого результата. К сожалению, некоторые бизнесмены все еще не гнушаются бандитскими приемами, в частности оказанием физического либо психологического воздействия на судью или председателя суда.

Выбор представителей по делу

Исход корпоративного спора во многом зависит от лица, представляющего интересы того или иного участника спора. Довольно часто компании, подвергнувшись атаке со стороны корпоративных «стервятников», не осознают всей важности намечаемых судебных процессов. Дело в том, что не все судебные дела, инициируемые противоположной стороной, являются своеобразным Рубиконом, после которого сменяется генеральный директор и компания уплывает из рук нерасторопных собственников. Отнюдь, иски могут быть самыми разнообразными — от защиты чести и достоинства до взыскания задолженности по договору поставки. Именно их кажущаяся безобидность и усыпляет бдительность руководителей компании. Бывает так, что они понимают, что иск о восстановлении на работе проворовавшегося начальника цеха подан не без участия одного из представителей корпоративного конфликта. Тем не менее им кажется, что отбиться от этого иска будет довольно просто, поэтому не стоит тратить время и деньги, специально привлекая наемных адвокатов и специализированные компании. Плоды этой ошибки не заставят себя ждать. Смехотворные иски вдруг выльются в миллионные штрафы и поводы для отрицательных газетных публикаций. Именно тогда владельцы компании задумываются о том, что их интересы должны были представлять не штатные юрисконсульты компании, а профессиональные корпоративные защитники.

Рассмотрим поучительную историю, произошедшую в одном из уральских регионов. Крупный металлургический комбинат был атакован со стороны некоей юридической компании, представлявшей интересы миноритарного акционера компании. Ходили слухи, что корпоративные «стервятники» на самом деле выполняли поручение одной олигархической группировки. Как бы там ни было, очень скоро к комбинату стало предъявляться большое число исков со стороны как мино-

ритариев, так и деловых партнеров общества. Предмет исков был самый разнообразный — во многих случаях претензии были буквально высосаны из пальца. Директор атакowanego комбината каждый день отписывал своим юрисконсультам очередную порцию судебных дел, полагая, что они без труда отобьют все атаки. Руководитель компании пропускал мимо ушей доклад начальника юридического отдела, который говорил, что людей не хватает, а со многими видами исков (например, о защите чести и достоинства) его подчиненным никогда не приходилось сталкиваться. Что в компании очень много текущих дел, которые просто невозможно отложить — можно поставить под угрозу производственный процесс.

Директор считал слова начальника юрисконсульта «неуместными умствованиями» и «попытками пабить себе цену». Разумеется, в порядке ведения судебных дел ничего не поменялось.

Осознание ошибки пришло намного позже. Компания начала проигрывать одно дело за другим, при этом если некоторые суды общей юрисдикции еще были под контролем корпоративных авантюристов, то арбитражный суд не был ангажирован ни одной из сторон. Юристы комбината, еле-еле справляясь со своими служебными обязанностями, физически не могли осилить столь большое количество параллельных исков. Некоторые судебные заседания были ими просто-напросто проигнорированы, иначе пришлось бы откладывать другие, более важные процессы. Но это было еще полбеде: даже приходя в судебное заседание, юрисконсульты показывали полную неспособность участвовать в корпоративных спорах — у них отсутствовало умение нестандартно мыслить и принимать решения в быстро меняющейся обстановке. Только через два месяца после начала корпоративной атаки руководство компании решилось обратиться в специализированную юридическую фирму.

Сбор доказательственной базы по делу

По вполне понятным причинам в России практически отсутствует культура сбора доказательств в арбитражном процессе. Кто-то может сказать, что эта процедура ничем не отличается от аналогичных механизмов в гражданском и уголовном процессах. При этом почему-то забывают, что яркой отличительной чертой арбитража является большое значение письменных доказательств. В связи с этим, для того чтобы выиграть процесс, необходимо не просто тщательно собирать документы, которые могут подтвердить или опровергнуть чью-либо позицию,

нужно еще и правильно применить полученные доказательства. Процедура сбора доказательств в процессах, проходящих в рамках корпоративных баталий, от обычных арбитражных разбирательств значительно не отличается. Тем не менее существуют и определенные нюансы.

В условиях акционерных войн значительно повышается вероятность того, что противник попытается «зарядить» судью, рассматривающего дело, а еще лучше — самого председателя суда. В связи с этим, собирая доказательственную базу, необходимо помнить, что судья будет прилагать максимум усилий чтобы не допустить приобщения доказательства к материалам дела. Следовательно, при подготовке доказательств будет нелишним просчитать возможное поведение «уважаемого суда», разработав возможные механизмы противодействия судебному давлению. Особое внимание следует уделять мелочам. Были случаи, когда судья отказывал в приобщении доказательств в связи с тем, что в ходатайстве о приобщении была опечатка и вместо единицы в номере дела была напечатана цифра семь.

Довольно часто стороны корпоративного конфликта для подтверждения своей позиции поддельывают письменные доказательства. К этому явлению можно относиться по-разному, хотя следует признать, что в некоторых случаях выиграть дело можно только с использованием этого незаконного приема. Если одна из сторон приносит в судебное заседание явно поддельный документ, то ее оппонентам нужно быть готовым сделать заявление о фальсификации доказательства. Как любят повторять сами судьи, это заявление накладывает ответственность на сделавшее его лицо, ведь оно может подвергнуться уголовному преследованию в случае, если назначенная экспертиза засвидетельствует легальность доказательства. Тем не менее следует помнить, что в практике арбитражных судов можно пересчитать по пальцам случаи, когда заявление о фальсификации влекло за собой возбуждение уголовного дела. В связи с этим данный способ противодействия недобросовестным участникам процесса должен применяться без опасения понести суровое наказание. Конечно, такое развитие событий тоже необходимо учитывать.

В корпоративных битвах велика вероятность того, что часть оригиналов документов, являющихся доказательствами по делу, окажется у противоположной стороны. Разумеется, подобное положение дел может отрицательным образом сказаться на процессуальном положении одной из сторон. Данное обстоятельство следует принимать во внимание, ведя подготовку к арбитражному процессу. Согласно действующему законодательству, арбитражный суд не может считать доказанным

факт, подтверждаемый только копией документа или иного письменного доказательства, если утрачен или не передан в суд оригинал документа. Кроме того, копии этого документа, представленные лицами, участвующими в деле, не тождественны между собой, и невозможно установить подлинное содержание первоисточника с помощью других доказательств. Это говорит о том, что стороне следует заранее позаботиться об альтернативных источниках доказательств, например свидетельских показаниях, переписке, в которой имеется ссылка на утраченный документ.

Освещение процесса в средствах массовой информации

Ведя подготовку к конкретному арбитражному процессу, необходимо определиться — требуется ли в данном случае привлекать к освещению дела средства массовой информации. Довольно часто пресса только мешает рассмотрению дела, придавая ненужную сторонам огласку. Тем не менее в некоторых случаях внимание журналистов к конкретному судебному процессу может оказать серьезное влияние на исход процесса.

Рассмотрим следующую историю, произошедшую в одном из южных регионов России. В одном из районных городов шла корпоративная битва за контроль над местным химическим заводом, производящим разнообразную продукцию народного потребления. Два бывших партнера, назовем их К. и Н., так и не смогли поделить прибыль компании, что и стало основанием для их «корпоративного развода». Акции в компании распределялись следующим образом: по 28 % владели бывшие компаньоны, около 11 % находилось в собственности у некоего ООО, зарегистрированного в Элисте, 7 % принадлежало одному из местных предпринимателей, остальные акции были сосредоточены в руках физических лиц, прежде работавших в компании. Генеральный директор полностью поддерживал К. Разумеется, другой совладелец бизнеса после начала конфликта решил сменить генерального директора, чтобы единолично получать прибыль от деятельности компании. Для этого им было инициировано проведение внеочередного собрания акционеров, целью которого стала смена генерального директора общества. Как видно из схемы распределения акций, для того чтобы принять поставленное на голосование решение, Н. должен был привлечь на свою сторону других акционеров. К. полагал, что его противнику не удастся реализовать свои планы по переманиванию голосов других владельцев акций. Каково же было его удивление, когда на собрание акционеров явился

представитель элистинской компании и проголосовал за досрочное прекращение полномочий генерального директора и избрание нового руководителя. Власть в компании сменилась тихо, так как старый директор не мог и предположить, что акционеры могут его сменить.

Новое положение дел не устроило совладельца компании, и он обратился в арбитражный суд, пытаясь признать недействительным все решения, принятые на собрании акционеров. При этом ему удалось найти общий язык с одним из судей регионального арбитражного суда. В связи с этим еще на предварительном судебном заседании стало ясно, что исход процесса предрешен — судья четко настроен на вынесение решения в пользу истца. При этом были все основания полагать, что суд приложит максимум усилий к тому, чтобы проигнорировать позицию ответчика. Защищающаяся сторона решила прибегнуть к нетривиальному способу обороны — просто-напросто в зал судебного заседания пришли целых пять журналистов, представлявших не только региональные, но и центральные СМИ. Судья был явно не готов к такому повороту событий. Сначала он попытался запретить журналистам вести звукозапись, однако ему быстро объяснили, что это не запрещено действующим арбитражным процессуальным законодательством. По ходу процесса судья сильно волновался, сбивался и в конце концов начал удовлетворять ходатайства ответчика, несмотря на гневные возражения представителя истца. Закончился процесс полной победой ответчика; истцу же не удалось привести в чувство испугавшегося публичной огласки судью.

Ведя речь об арбитражном процессе, следует учитывать такую деталь, как место рассмотрения дела. Коррупционированность конкретного суда напрямую зависит от человека, его возглавляющего. Именно председатель суда формирует в нем общую атмосферу; именно от него зависит, насколько честно решаются споры. К сожалению, многие суды в России не могут похвастаться беспристрастностью, и, чтобы найти в них правду и справедливость (если эти слова еще уместны в вопросе о корпоративных битвах), нужно «искать выходы» на судью, а не собирать доказательственную базу. Притчей во языцех стали всевозможные обеспечительные меры.

Тем не менее было бы неправильно утверждать, что правосудия в России нет. Существует множество примеров, когда дела в арбитражном процессе рассматривались взвешенно и беспристрастно, стороны соревновались исключительно в рамках судебных заседаний, а не в совещательной комнате — по принципу «кто больше даст».

Вернуться к оглавлению учебника
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

Однако чтобы иметь успех на поприще корпоративных баталий, необходимо грамотно сочетать обширные знания нормативного материала и померов сотового телефона судьи, рассматривающего дело.

Таким образом, для арбитражных судов в полной мере справедливо выражение: «All is fair in love and war» («В любви и на войне все средства хороши»). Участники корпоративных процессов в полной мере понимают это и стремятся всеми средствами достичь желаемого результата, ведь в качестве главного приза акционерных баталий выступает не только обладание конкретным предприятием, но и радостное осознание того, что победил именно ты, а не твой противник.

Технологии преодоления воли судебного органа

Как уже отмечалось выше, довольно часто для разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в сфере корпоративных отношений, используются судебные определения, которые запрещают одной из сторон выражать свое мнение на общем собрании акционеров. Казалось бы, воля судебного органа не может быть нарушена, однако существуют способы и приемы, позволяющие нейтрализовать даже решения столь могущественной инстанции.

К сожалению, обеспечительные меры, принимаемые судом, все чаще стали использоваться в ходе корпоративных конфликтов. Высокий уровень коррумпированности отечественной судебной системы позволяет недобросовестным соперникам, подав иск, основывающийся на смехотворных основаниях, добиться от суда вынесения определения, которое запретит другому акционеру голосовать на собрании. Такой прием, используемый в ходе корпоративной борьбы, нельзя назвать честным. Однако было бы наивным полагать, что лица, борющиеся за получение контроля над предприятием, будут использовать исключительно джентльменский набор методов и средств.

Вот почему акционерам следует быть готовым к столкновениям с подобными «псевдообеспечительными мерами». При этом следует помнить, что в результате целого ряда действий их вредоносное влияние может быть сведено к нулю.

Можно выделить следующие группы мероприятий, нейтрализующих атаку корпоративного противника: детальный анализ судебного акта в целях выявления т. н. узких мест, использование особого статуса профессиональных участников рынка ценных бумаг, недопущение проведения общего собрания акционеров.

Детальный анализ судебного акта в целях выявления т. н. узких мест

Несмотря на то что обеспечительные меры применяются в сфере корпоративных отношений на протяжении долгого периода времени, довольно часто суды затрудняются надлежащим образом сформулировать свою волю. Это может стать серьезным подспорьем обороняющейся стороне в деле преодоления запрета на участие в голосовании.

Наиболее распространенной ошибкой, которую допускают недобросовестные истцы, а вместе с ними и судебные органы, является неполное понимание сути рассматриваемого действия, смешивание его с другими видами обеспечительных мер. Как известно, процессуальное законодательство позволяет налагать арест на имущество, принадлежащее ответчику. В связи с этим некоторые представители судейского сообщества считают, что владелец арестованного имущества — в нашем случае акций — лишается абсолютно любых правомочий, вытекающих из принадлежащего ему права собственности. Однако это далеко не так, что и нашло особое выражение в недавнем информационном письме Высшего арбитражного суда РФ¹. Дело в том, что суд, налагая арест на акции в целях обеспечения иска, не запрещает владельцу акций пользоваться ими и осуществлять удостоверенные ими права по участию в управлении акционерным обществом. Следовательно, арест акций, наложенный арбитражным судом в целях обеспечения иска, означает лишь запрет владельцу акций распоряжаться ими как объектом гражданского оборота.

Приведенный тезис подтверждается следующими реальными событиями из арбитражной практики. Акционер в соответствии с частью 2 пункта 7 статьи 55 ФЗ «Об АО» (далее — Закон об акционерных обществах) обжаловал в арбитражном суде решение совета директоров закрытого акционерного общества об отказе в созыве внеочередного общего собрания акционеров по требованию этого акционера. Совет директоров, отклоняя требование акционера, сослался на арест принадлежащих ему акций по определению арбитражного суда в порядке принятия мер по обеспечению иска, который был предъявлен к этому акционеру одним из его контрагентов. Следовательно, акционер не мог осуществлять

¹ Президиум Высшего арбитражного суда Российской Федерации: информационное письмо от 24 июля 2003 года № 72 «Обзор практики принятия арбитражными судами мер по обеспечению иска по спорам, связанным с обращением ценных бумаг».

права, удостоверенные этими акциями, включая право требовать созыва общего собрания акционеров.

Суд иск удовлетворил по следующим основаниям.

В соответствии с частью 1 статьи 96 АПК РФ определение арбитражного суда об обеспечении иска приводится в исполнение в порядке, установленном для исполнения судебных актов арбитражного суда. Согласно пункту 2 статьи 51 Федерального закона «Об исполнительном производстве» (далее — Закон об исполнительном производстве), арест имущества должника означает запрет распоряжаться им, а при необходимости — ограничение права пользования имуществом, его изъятие или передачу на хранение.

В соответствии с пунктом 2 статьи 51 Закона об исполнительном производстве при аресте имущества должника в целях обращения на него взыскания виды, объемы и сроки ограничения права пользования арестованным имуществом определяются судебным приставом-исполнителем в каждом конкретном случае с учетом свойств имущества, значимости его для собственника или владельца, хозяйственного, бытового или иного использования и других факторов.

Поскольку арест на акции был наложен арбитражным судом в порядке принятия мер по обеспечению иска на основании статей 90 и 91 АПК РФ, то и ограничение права ответчика — владельца арестованных акций пользоваться правами, ими удостоверенными (виды, объемы и сроки ограничения), могло быть при необходимости установлено только самим арбитражным судом. Арбитражный суд был вправе установить ограничения либо непосредственно в рамках наложенного на акции ареста, либо в качестве отдельной самостоятельной обеспечительной меры. Такие ограничения судом не были введены, поэтому наложенный им на акции арест представлял собой лишь запрет их владельцу распоряжаться ими. Кроме того, при введении судом ограничений на осуществление акционером каких-либо из прав, удостоверенных арестованными акциями, не мог быть установлен запрет на созыв общего собрания акционеров, так как подобная мера препятствовала бы осуществлению деятельности высшего органа управления акционерного общества.

Необходимо особо подчеркнуть, что, несмотря на специальную оговорку, появившуюся в акте Высшего арбитражного суда РФ, нейтрализация «псевдообеспечительной меры» по рассматриваемому основанию будет зависеть от счетной комиссии общества, которая и станет решать, регистрировать ли того или иного владельца акций в качестве участника общего собрания акционеров.

В мае 2003 года на одном из предприятий нефтехимической отрасли, расположенном в Ярославской области, проходило годовое общее собрание акционеров. Фактический владелец предприятия — некая инвестиционная компания, которой принадлежало 62 % акций, — решила сформировать полностью подконтрольный ей совет директоров. Однако достичь этого было непросто, ведь в соответствии с уставом акционерного общества выборы членов совета директоров осуществлялись при помощи кумулятивного голосования. Разумеется, при таком раскладе часть мест в совете директоров гарантированно отходила к миноритарным акционерам (в их качестве выступали три общества с ограниченной ответственностью). Глава инвестиционной компании попытался провести переговоры по составу этого управленческого органа с остальными владельцами акций, но стороны не смогли прийти к взаимовыгодному решению.

Однако основной акционер запланировал проведение структурной реформы на предприятии: в частности, предполагалось создать несколько дочерних компаний, изменить филиальную структуру общества. Для этого инвестиционной компании требовался лояльный состав совета директоров. Вот почему владелец предприятия все-таки решился нейтрализовать остальных акционеров при помощи судебного акта.

В конце апреля в арбитражный суд было подано несколько исков, касающихся взыскания с ответчиков — тех самых миноритарных акционеров — задолженности по целому ряду договоров (как впоследствии выяснилось, доказательства, на которые ссылались истцы, были сфальсифицированы). Тем не менее судья не только принял дело к рассмотрению, но и согласился с ходатайством истцов о наложении ареста на имущество ответчиков. По странному стечению обстоятельств, во всех трех случаях в качестве объекта ареста были избраны акции упомянутого выше предприятия.

Таким образом, по мнению инвестиционной компании, миноритарные акционеры были нейтрализованы и не могли воспрепятствовать формированию полностью подконтрольного одному акционеру совету директоров.

Разумеется, владельцы небольших пакетов акций не хотели сдаваться и, проведя юридическую экспертизу сложившейся ситуации, пришли к мнению, что арест ценных бумаг еще не означает запрета на участие в голосовании на общем собрании акционеров. В то же время миноритарные акционеры понимали, что их допуск на собрание будет целиком зависеть от счетной комиссии — реестродержателя акционерного общества. Как известно, сотрудники регистраторов, обеспечивающие про-

ведение общего собрания акционеров, не всегда обладают обширными юридическими знаниями, в связи с чем они, скорее всего, отказали бы миноритариям в регистрации.

Во избежание этого представители миноритарных акционеров посетили офис реестродержателя и провели расширенные переговоры с руководством этой компании. В конце концов мелким акционерам удалось убедить директора регистрирующей фирмы в том, что арест акций еще не означает запрета на голосование. Это и стало ключевым фактором в развитии событий. Миноритарные акционеры, несмотря на протесты противоположной стороны, были зарегистрированы для участия в общем собрании и смогли провести своих представителей в совет директоров компании.

В рассмотренном выше примере ответчики не стали оспаривать вынесенное определение. Дело в том, что оно соответствовало процессуальному законодательству и, скорее всего, было бы оставлено в силе. Однако это не означает, что атакуемая сторона должна воздерживаться от судебной защиты своих прав. Наоборот, в ряде случаев детальный анализ вынесенного судебного акта помогает выявить грубые ошибки, допущенные судьей, что в перспективе приведет к отмене соответствующего определения.

Обратимся к упомянутому выше информационному письму Высшего арбитражного суда РФ. Здесь особо подчеркивается, что в определении об аресте принадлежащих ответчику ценных бумаг и выданном на основании этого определения исполнительном листе арбитражный суд должен указать точное наименование и количество подлежащих аресту ценных бумаг.

Этот довод подтверждается судебной практикой. Истец предъявил в арбитражный суд требование о взыскании с ответчика определенной денежной суммы. По ходатайству истца о принятии мер по обеспечению иска арбитражный суд вынес определение о наложении ареста на принадлежащие ответчику ценные бумаги без указания наименования этих бумаг и их количества. На основании этого определения и соответствующего исполнительного листа судебный пристав-исполнитель произвел розыск принадлежащих ответчику ценных бумаг и наложил арест на все принадлежащие ответчику акции одного акционерного общества.

Ответчик обжаловал определение арбитражного суда о наложении ареста на принадлежащее ему имущество в апелляционную инстанцию, а также обжаловал действия судебного пристава-исполнителя, поскольку стоимость акций, на которые был наложен арест, в несколько раз превышала сумму предъявленного иска.

Апелляционная инстанция определила арест по следующим основаниям. Согласно части 2 принятия судом тех или иных мер по обеспечению целью предотвратить в будущем затруднения или исполнения судебного акта, а также причинение вреда. По смыслу части 2 статьи 91 АПК РФ арест как обеспечительная мера не допускает невозможность исполнения по иску о взыскании с ответчика денежной суммы, взысканной арбитражным судом на имущество ответчика, соразмерна с суммой иска. Поэтому арест мог быть наложен только на точно указанное количество бумаг ответчика.

Использование особого статуса при участии в сделке ценных бумаг

Такая обеспечительная мера, как запрет на голосование на общем собрании акционеров, налагается на лицо. В последнее время суды стали сочетать эту меру ареста на соответствующий пакет акций. Это делается по той же причине. Допустим, в преддверии приближающегося общего собрания акционеров одному из владельцев ценных бумаг (акционером) грозит вынесение до составления списка лиц, имеющих право голоса на собрании, то, с большой долей вероятности, ответчик примет данную меру — он просто продаст свои акции третьему лицу. Это будет ему подконтрольно. Следовательно, новый арест не сможет выразить волю прежнего собственника ценных бумаг на общем собрании акционеров. Во избежание этого суды начинают налагать арест на ценные бумаги акционера и налагают на них арест, запрещающий их отчуждение.

Каким образом можно было бы преодолеть проблему отражения корпоративных атак нашла ответ на нее законодательство. В соответствии с действующим законодательством номинальным держателем ценных бумаг является лицо, зарегистрированное в системе ведения реестра и являющееся владельцем в отношении этих ценных бумаг.

Именно то, что номинальный держатель ценных бумаг не имеет права голоса на общем собрании акционеров, и раскрывает истинного владельца акций. В соответствии с действующим законодательством номинальный держатель ценных бумаг имеет право голоса на общем собрании акционеров и позволяет осуществлять права собственности на акции к третьим лицам.

Рассмотрим пример, имевший место на одном из предприятий Ленинградской области. Акционерное общество имело трех основных акционеров, которые в равных долях владели его акциями. До определенного момента им удавалось находить общий язык. К несчастью, вскоре компания попала в поле зрения серьезного промышленного холдинга. Представителям холдинга удалось договориться о продаже двух пакетов акций, однако третий пакет, принадлежащий одной петербургской компании, приобрести не удалось. Пытаясь найти выход из сложившейся ситуации, владельцы холдинговой компании приняли решение нейтрализовать совладельца, применив обеспечительные меры.

Все эти действия были произведены в короткие сроки одновременно с созывом внеочередного общего собрания акционеров. При этом петербургской компании не только запретили голосовать на общем собрании акционеров и регистрироваться в числе участников собрания, но и наложили арест на принадлежащие ей акции. На первый взгляд, агрессоры добились поставленной цели. Однако каково же было их удивление, когда, получив от реестродержателя список лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, они не обнаружили в числе собственников акций несговорчивую фирму. Вместо нее в реестре фигурировали три физических лица. Обратившись к реестродержателю, представители холдинга установили, что за день до вынесения судебного определения к регистратору поступило распоряжение от владельца акций с требованием перевести ценные бумаги на счет профессионального участника рынка ценных бумаг — номинального держателя. Данное лицо и числилось в системе ведения реестра вплоть до составления списка участников собрания.

Как впоследствии выяснилось, номинальный держатель просто-напросто перемешал ценные бумаги петербургской компании с небольшим пакетом акций того же предприятия. Сначала арестованные акции были проданы нескольким физическим лицам, затем каждое из них приобрело чистые акции, и впоследствии эти лица реализовали принадлежащие им ценные бумаги другим физическим лицам. Сделки осуществлялись путем списания ценных бумаг со счетов, которые велись номинальным держателем.

Несмотря на попытки агрессора запретить другому акционеру участвовать в голосовании, физические лица, которые стали владельцами ценных бумаг, прошли регистрацию и проголосовали, заблокировав принятие решений со стороны основного акционера.

Осуществляя защиту при помощи института номинального держания ценных бумаг, следует учитывать, что передача акций номинально-

му держателю возможна только до вынесения судебного определения об аресте акций.

Данное информационное письмо Высшего арбитражного суда РФ прямо говорит о том, что арест ценных бумаг означает запрет ответчику распоряжаться ценными бумагами, включая запрет на передачу их номинальному держателю.

Это подтверждается и практикой — арбитражный суд вынес определение об аресте принадлежащих ответчику ценных бумаг в порядке принятия мер по обеспечению предъявленного к нему иска.

В ходе рассмотрения исковых требований было установлено, что ответчик на основании заключенного им с номинальным держателем договора передал ему арестованные ценные бумаги. Руководствуясь частью 2 статьи 96 и статьей 119 АПК РФ, арбитражный суд вынес определение о наложении на ответчика штрафа.

Определение было обжаловано ответчиком в апелляционную инстанцию. В апелляционной жалобе ответчик сослался на то, что в соответствии с пунктом 2 статьи 8 Федерального закона «О рынке ценных бумаг» номинальный держатель, которому он передал арестованные ценные бумаги, не приобретает никаких прав на эти бумаги. Поэтому такая передача не является со стороны ответчика действием по распоряжению ими и, следовательно, не может рассматриваться как нарушение предусмотренного определением о наложении ареста на бумаги запрета на распоряжение ими.

Апелляционная инстанция оставила определение без изменения, указав, что арест ценных бумаг означает запрет ответчику распоряжаться арестованным имуществом, в том числе и совершать сделки с ними, даже если эти сделки не влекут передачу прав на ценные бумаги другому лицу.

Недопущение проведения общего собрания акционеров

Если атака на одного из акционеров проводится влиятельными агрессорами, то определение суда, налагающее обеспечительные меры, может появиться за несколько дней, а иногда и часов до проведения акционерного собрания. Атакующий акционер рассчитывает на растерянность противника, его неспособность адекватно реагировать на брошенный вызов.

Тем не менее, несмотря на внезапность и ограниченность во времени, имеется целый ряд методов и средств, способных нейтрализовать вредоносное воздействие судебных актов. В их числе наиболее эффек-

тивным является срыв собрания. Имелись случаи, когда корпоративные «стервятники», пытаясь реализовать недружественное поглощение компании, блокировали основного акционера при помощи запрета на голосование. После чего заявляли, что теперь оставшиеся акции, свободные от обеспечительных мер, являются всеми голосующими акциями и, следовательно, собрание правомочно. Разумеется, при таком раскладе большинство голосов на проводимом собрании отходило к агрессору, а реальному собственнику бизнеса, лишенному права голоса, приходилось с ужасом наблюдать за акционерными метаморфозами.

В настоящее время Высший арбитражный суд РФ особо подчеркнул в своем информационном письме, что голосующие акции, принадлежащие акционеру, которому арбитражный суд запретил голосовать этими акциями на общем собрании акционеров по одному из вопросов повестки дня, должны учитываться при определении кворума для принятия решения по соответствующему вопросу.

Это подтверждается и случаем из практики. Акционер закрытого акционерного общества на основании пункта 7 статьи 49 ФЗ «Об АО», владеющий 10 % обыкновенных акций общества, предъявил в арбитражный суд иск об обжаловании решения, принятого общим собранием акционеров по одному из вопросов повестки дня. По мнению истца, решение было принято при отсутствии кворума: в собрании не принимали участие сам истец и акционер, владеющий 41 % обыкновенных акций общества.

В ходе судебного разбирательства представитель общества указал на то, что акционеру, владеющему 41 % голосующих акций этого общества, арбитражный суд определением о принятии мер по обеспечению иска, предъявленного к этому акционеру, запретил голосовать по вопросу, по которому было принято оспариваемое решение. Таким образом, названные акции не должны были приниматься во внимание при определении кворума для принятия решения по данному вопросу.

Арбитражный суд иск удовлетворил. В соответствии с пунктом 1 статьи 58 ФЗ «Об АО» общее собрание акционеров правомочно (имеет кворум), если на момент окончания регистрации для участия в общем собрании акционеров зарегистрировались акционеры (их представители), обладающие в совокупности более чем половиной размещенных голосующих акций общества. Хотя акционеру определением арбитражного суда о принятии мер по обеспечению иска было запрещено голосовать по одному из вопросов повестки дня общего собрания акционеров, на момент проведения собрания его акции были голосующими в смысле пункта 1 статьи 49 ФЗ «Об АО». Следовательно, кворум должен был

определяться с учетом этих акций. Поскольку акционеры, владеющие 51 % размещенных голосующих акций, не зарегистрировались для участия в общем собрании акционеров, оно было неправомочно принимать оспариваемое решение.

Все это предоставляет весомый козырь в руки обороняющихся акционеров, которые смогут сорвать общее собрание акционеров за счет того, что принадлежащие им акции должны учитываться при определении кворума. Разумеется, в случае срыва собрания противоположная сторона вправе провести повторное собрание акционеров, где кворум будет иметь место и при наличии 30 % голосующих акций. Однако следует помнить, что в корпоративных войнах дорог каждый день, и отсрочка проведения собрания может существенно изменить расстановку сил перед решающим акционерным сражением.

Существуют и иные способы срыва общего собрания акционеров. Например, агитация среди миноритарных акционеров, направленная на отказ от участия в собрании. Кстати, на частных инвесторов, сознательно вложивших собственные средства в ценные бумаги определенного предприятия, довольно сильно действует аргументация о возможности последующего оспаривания решений, принятых на собрании, что не замедлит отрицательно сказаться на рыночной капитализации и финансовом состоянии компании.

Таким образом, обеспечительные меры, налагаемые судом на участников корпоративных отношений, представляют для них существенную опасность. Несмотря на это, существуют способы нейтрализации подобных решений, что позволяет с успехом обороняться от посягательств со стороны даже самых серьезных противников.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Роль общественного мнения в ходе установления контроля над компанией

Казалось бы, успех слияний и поглощений определяется прежде всего финансовыми ресурсами инициаторов этих процессов, их политическими договоренностями с представителями властных структур, а также слаженной работой команды юристов. Однако нельзя забывать еще об одном не менее важном аспекте, без которого грош цена любому блестящему плану. Речь идет об общественном мнении, вернее, об искусстве манипулирования им.

Следует особо подчеркнуть, что общественное мнение играет важную роль не во всех процессах интеграции бизнес-единиц. Роль общественного мнения тем сильнее, чем серьезнее финансовое положение компании либо чем более значительное число людей занято в производстве на данном предприятии. Действительно, кого может интересовать корпоративный захват какого-нибудь мелкого общества с ограниченной ответственностью, занимающегося не очень прибыльным бизнесом? С другой стороны, чем внушительнее бизнес компании, тем больше она имеет отношений с деловыми партнерами, миноритарными акционерами, бывшими и нынешними сотрудниками. В связи с тем, что для деловых отношений не характерна односторонняя направленность, предприятие зависит от принятых на себя обязательств в отношении указанных лиц. Именно это и заставляет прислушиваться к их мнению, которое формируется под воздействием разнообразных факторов. Здесь и проявляется известный тезис о том, что манипуляция происходит только в свобод-

ном обществе, когда для инициатора манипуляции важна позиция того, чьим мнением манипулируют.

Необходимо подчеркнуть, что в реальной жизни существенную роль имеет мнение намного большего числа участников, в частности тех, кто имеет отношение к объекту сделки, к ее инициатору, конкретным защитникам бизнеса и т. д.

Разумеется, от позиции всех этих лиц зависит многое, если не все, ведь именно они могут сказать свое решающее слово, которое в конечном итоге и определит исход процесса M&A.

Именно из-за важности общественного мнения некоторые искушенные участники бизнес-процессов начинают манипулировать сознанием своих оппонентов либо партнеров. При этом последние, как правило, даже не догадываются о происходящем, полагая, что это возможно с кем угодно, только не с ними.

Прежде чем начать рассмотрение особенностей манипулирования общественным мнением, необходимо разобраться в самом происхождении этого термина. Данное слово «манипуляция» произошло от латинского *manus* — рука (*manipulus* — пригоршня, горсть, и *ple* — наполнять).

Большая советская энциклопедия так трактует рассматриваемый термин: «ловкая проделка, ухищрение, подтасовка фактов для достижения неблагоприятной цели; то же, что махинация».

Оксфордский словарь английского языка трактует манипуляцию как «акт влияния на людей или управления ими с ловкостью, особенно с пренебрежительным подтекстом, как скрытое управление или обработка».

При этом необходимо отличать от манипуляции общественным мнением банальный обман граждан. Сутью манипуляции отнюдь не является введение в заблуждение относительно определенного факта. Как отмечал Е. Л. Доценко в своей работе «Психология манипуляции»: «Например, кто-то спрашивает у нас дорогу на Минск, а мы его направляем ложно на Пинск — это лишь обман. Манипуляция будет иметь место в том случае, если тот, другой, собирался идти в Минск, а мы сделали так, чтобы он захотел пойти в Пинск».

Итак, необходимо выделить следующие основные особенности манипулирования.

Любая манипуляция, выступает ли в качестве ее объекта сознание конкретного человека или общественное мнение, представляет собой взаимодействие. Иными словами, человек под воздействием полученных сигналов перестраивает свои воззрения, мнения и цели. Он начи-

нает по-другому относиться к происходящим событиям, его поведение реализуется по новой программе. При этом у каждого индивида, подвергнувшегося попытке манипуляции, остается выбор — принимать навязываемую точку зрения и модель поведения либо нет.

Допустим, в прессе появилось открытое письмо к Президенту Российской Федерации, а также губернатору определенного региона, подписанное рядовыми сотрудниками маленького свечного заводика. В этом письме высоких должностных лиц просят уделить внимание, а в перспективе даже вмешаться в корпоративный конфликт, имеющий место на данном предприятии. Разумеется, в опубликованном послании работники целиком и полностью поддерживают только одну сторону конфликта, всячески пугая и предвещая огромные бедствия для компании, если власть перейдет к противоположной команде менеджеров, изо всех сил рвущейся к власти, в том числе скупая акции компании. Из приведенного примера следует, что инициаторы письма в качестве объекта манипуляции выбрали отнюдь не адресатов своего письма (хотя побочной целью и могло стать информирование руководителя региона о кризисной ситуации на предприятии). Скорее всего, публикация была осуществлена с целью пресечения действий противника по скупке акций.

Главная цель любой манипуляции крайне тщательно скрывается. Даже если широкой общественности становится известно о попытке манипулирования, как правило, его основная цель должна оставаться неизвестной хотя бы некоторое время. В противном случае под угрозу будет поставлена вся операция по формированию необходимого общественного мнения.

Эта особенность хорошо иллюстрируется всевозможными случаями слива компромата. Вчитываясь в весьма пикантные сведения о жизни того или иного предпринимателя, сторонний наблюдатель не часто сможет определить, что данная статья направлена на то, чтобы бросить тень на деловую репутацию определенного предпринимателя, дабы он не смог заручиться поддержкой зарубежных инвесторов, узнавших из солидного отечественного делового издания о связях их потенциального компаньона с представителями мирового терроризма. В рассматриваемом примере лучше всего сделать так, чтобы не только журналисты, но и даже главный редактор издания, печатающего «слив», не догадывались об истинных причинах появления негативного материала.

Если организаторов и исполнителей акции манипулирования постигла неудача, немедленно сворачивается вся деятельность, направленная на реализацию неблагоприятных планов. Здесь имеется в виду

как раз та ситуация, когда широкой общественности, а также целевой группе, мнение которой должно было подвергнуться манипулированию, стало известно не только о факте манипуляции, но и об истинных причинах этого мероприятия. В этой ситуации разумнее всего временно прекратить любые действия в отношении объекта, сосредоточившись на иных проблемах. Допустим, если провалилась акция, связанная с публикацией открытого письма Президенту РФ со стороны трудящихся далекого свечного заводика, необходимо временно прекратить мероприятия по манипулированию мнением миноритарных акционеров. Иначе действия горе-манипуляторов будут давать противоположный эффект.

Как уже подчеркивалось выше, манипулированию подвергается исключительно сознание тех людей, мнение которых важно для инициатора неблагоприятных действий. Предположим, компания находится в состоянии банкротства, на стадии введения конкурсного производства. При этом порядка 30 % акций общества сосредоточено среди миноритарных акционеров. Неискушенный в юридических тонкостях пиарщик решит избрать несчастных миноритариев в качестве объекта манипулирования. Однако это будет в корне неверно, ведь согласно Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)», все полномочия органов управления компании-должника уже давно прекращены, причем надежды на то, что акционеры компании вернут себе право принимать решения по вопросам деятельности компании, становятся весьма призрачными. В этих условиях тратить силы и средства на манипулирование мнением мелких акционеров компании будет по меньшей мере глупо.

Вряд ли стоит объяснять всю значимость манипулирования общественным мнением в ходе проведения сделок слияний и поглощений. Участники интеграционных процессов сделок M&A используют следующие основные средства манипулирования общественным мнением: средства массовой информации, слухи, массовые мероприятия.

Средства массовой информации

Средства массовой информации являются наиболее эффективным и, следовательно, часто используемым орудием в руках профессиональных манипуляторов общественным мнением. При этом в зависимости от поставленной цели, а также объекта манипулирования используются различные виды средств массовой информации, начиная с традиционной формы — печатной прессы — и заканчивая Интернетом. При этом крайне важно грамотно и разумно использовать арсенал вспомогательных средств, имеющихся в распоряжении инициатора манипу-

ляции. Иногда для достижения поставленной цели бывает достаточно опубликовать одну статью в заводской многотиражке, а в ряде случаев большое число разноплановых публикаций не достигает своей цели.

Рассмотрим в качестве примера ситуацию, имевшую место на одном химическом предприятии. Итак, две группы акционеров никак не могли поделить некую компанию, расположенную в Центральном регионе. С одной стороны выступали прежние владельцы предприятия, некогда контролировавшие 53 % акций, с другой — новые акционеры, пытающиеся консолидировать пакет акций, близкий к контрольному. В принципе это у них получалось неплохо. Путем долгих переговоров новоявленным собственникам удалось приобрести 26 % голосующих акций, и они не собирались останавливаться на достигнутом.

Вскоре после начала активных боевых действий менеджменту, контролировавшему предприятие, пришлось столкнуться со всеми прелестями отечественной судебной системы. Часть принадлежавших им акций попала в поле зрения некоего судьи из далекой Кабардино-Балкарии, который не только наложил арест на ценные бумаги, но и запретил осуществлять по ним право голоса. В результате вынесенного определения некогда всемогущие основные акционеры превратились в миноритариев с 24 % акций в кармане. Очень скоро новым владельцам удалось сменить руководящий состав предприятия. Чтобы закрепить достигнутые результаты, новые руководители компании решили бросить все силы на повышение имиджа только что избранного генерального директора компании. Требовалось создать образ трудоголика, в жизни обожающего только две вещи: свою работу на химическом предприятии и семью. Для достижения поставленной задачи был организован целый ряд интервью на местном телевидении, проплачены и вышли в свет свежие газеты с беседами и статьями нового директора. Кроме того, телевизионщики даже начали снимать небольшой фильм о новом руководителе комбината. Подобная активность не могла не смутить старожилов предприятия, тем более что новый директор был абсолютно новым человеком в компании. Очень скоро попытка манипулирования дала обратный эффект — сотрудники компании не хотели воспринимать нового руководителя всерьез, к тому же реальность совсем не соответствовала действительности. Последней каплей стало открытие с большой помпой персонального сайта завода. Причем большинство заводчан слабо осознавали, что собой представляет персональный компьютер, и не понимали, что происходит, поэтому просто предпочитали подшучивать над новым руководителем компании. Таким образом, из

данного примера видно, как большая кампания может потерпеть неудачу из-за чрезмерного использования разноплановых средств массовой информации.

Прежде чем начинать мероприятия по манипулированию общественным мнением, необходимо выбрать источник, с помощью которого будет осуществляться деятельность по воздействию на точку зрения людских масс. Основных видов источников можно выделить три: корреспондент СМИ (здесь крайне важны хорошие личные или финансовые отношения), отдел рекламы (в рассматриваемом случае средство массовой информации становится лояльным в связи с объемами публикуемой рекламы), издатель или реальный владелец СМИ (в данной ситуации издатель связан кредитными или иными отношениями с инициаторами появления соответствующего материала в средствах массовой информации).

Существует целый ряд методов и приемов, применяемых корпоративными манипуляторами для формирования надлежащего общественного мнения с помощью различных средств массовой информации. Рассмотрим несколько примеров поведения представителей СМИ.

Чтение мыслей — лицо, подготовившее материал (будь то газетная статья, телевизионный или радиосюжет), делает вид, что сообщает мнения разных людей, переходя от конкретных личностей к большому числу людей. При этом делаются довольно широкие обобщения из такого рода «репортажа» (вспомним передачу «Момент истины», посвященную тому или иному корпоративному конфликту).

Умолчание, или изъятие, сведений — позволяет не допустить в эфир или печать мнения, которые журналисту не нравятся:

- **перспектива.** В данном случае комментатор повествует о конфликте, даже не пытаясь представить позиции оппонентов. Он просто информирует об одной из них, акцентируя внимание на эмоциях. Предположим, в репортаже говорится о том, что некогда крепко стоящее на ногах предприятие теперь поставлено на грань существования хищническим управлением новых акционеров швейной фабрики. В этом случае достаточно показать крупным планом 78-летнюю швею-мотористку, проработавшую 50 лет на фабрике, которая не в состоянии сдержать слез при одном упоминании о родном предприятии (за кадром остается реальное положение дел в компании и тот факт, что бабушка, не особо вникая в детали, начинает плакать по любому поводу, как только затрагивается тема родной фабрики);

- **эвфемизмы.** Суть данного приема заключается в использовании уклончивой терминологии при обсуждении незаконной, насильственной и криминальной деятельности, причем всегда в пользу лиц, которым было выгодно применение силы. Чтобы уяснить, в чем состоит данная техника, достаточно всего лишь почитать газеты, освещающие «силовой захват» на предприятие. Как правило, журналисты, выступающие на стороне агрессоров, всячески избегают использовать такие термины, как «захват», «кровопролитие» (ни в коем случае!!!) и т. п. Можно привести следующий пример: однажды происходил силовой захват некоего предприятия в крупном промышленном регионе. Агрессия осуществлялась без привлечения судебных приставов-исполнителей, исключительно с применением одного ЧОПа и нескольких сотен не очень трезвых молодых людей из окрестных деревень. В прессе эта спецоперация освещалась как «возмущение представителей трудового коллектива и членов их семей». Из газетной публикации явствовало, что «мирно настроенные граждане прошли через проходную и, остановившись перед зданием заводоуправления, потребовали у генерального директора дать ответ о графике выплаты заработной платы». На второй план отошел тот факт, что из числа нападавших на заводе работало примерно 20 %, а ворота проходной были сметены чудесным образом очутившимся около завода КамАЗом;
- **последнее слово.** Данный прием имеет отношение к заключительному комментарию журналиста. После сообщения о конфликтующих мнениях сторон корпоративного конфликта репортер завершает материал наиболее удачной цитатой одного из них. Разумеется, позиция оппонента полностью игнорируется.

Непрямая атака. Атаке журналиста подвергается не сам объект, на который необходимо бросить тень, а его окружение, его сторонники. Этот прием используется в том случае, когда либо объект атаки пользуется непререкаемым авторитетом среди членов целевой группы, либо решено не проводить прямую атаку.

Классический пример — руководитель, он же главный акционер некоего пивобезалкогольного заводика, этаким «красный директор». Человек, который пришел на предприятие несколько десятков лет назад, прекрасно знающий и технологию производства продукта, и тех людей, которые будут этот продукт непосредственно производить. Авторитет этого лица настолько велик, что его можно сравнить с популярностью Дэвида Бэкхема в его родном городе Лейтонстоуне.

Разумеется, всякая попытка применить прямую информационную атаку на руководителя компании потерпит сокрушительную неудачу. Куда проще выбрать наиболее уязвимые мишени среди окружения главного акционера. При этом нисколько не должен умаляться авторитет главного фигуранта операции.

Атака двойного стандарта. В данном случае журналисты атакуют конкретного персонажа, либо группу акционеров, либо же само предприятие, исходя из стандартов, которые более ни к кому не применяются.

Обвинение по ассоциации. Данный прием состоит в привлечении внимания общественности к постоянной связи главных акционеров компании и ее руководства с аморальными, отталкивающими явлениями общественной жизни, не имеющими при этом отношения к сути обсуждаемого вопроса. Чтобы увидеть конкретные примеры данного приема, достаточно ознакомиться с содержанием широко известного сайта <http://www.comprostat.ru/>. Иногда инициаторы «грязной» атаки немного перегибают палку, в связи с чем возникает разумный вопрос: как такое моральное чудовище могло занять столь высокое положение в обществе, при этом ни разу не попав в поле зрения следственных органов в связи с совершением неблагоприятных деяний?

Поддельный нейтралитет. Этот прием заключается в следующем. Журналист таким образом выстраивает тактику своего поведения, что стороннего наблюдателя складывается впечатление о его нейтралитете, в то время как он принимает чью-то сторону. Упомянутый эффект достигается с помощью следующих средств:

- **фальшивый комплимент.** В газетной публикации, статье, размещенной в сети Интернет, либо в телевизионном сюжете журналист делает еле уловимый комплимент характеру или интеллектуальным способностям объекта атаки, а чуть позже начинает усиленно говорить о заслугах его оппонента. Этот прием используется для того, чтобы общественность не обвинила журналиста в пристрастии к одной из сторон. Комментатор хочет выглядеть объективным, способным увидеть и «плюсы», и «минусы»;
- **фальшивая критика.** В данном случае происходит прямо противоположное изложенному выше. Здесь сначала приводится негативная информация об определенной стороне корпоративного конфликта, а уже потом начинается настоящая шквальная атака в отношении его оппонента. Предположим, что корреспондент в своей статье освещает ситуацию, связанную с перехватом корпоративного управления на определенном предприятии. Сначала он говорит о том, что сторона «Х» ненадлежащим образом оформ-

Увидеть список всех записей на сайте студента или аспиранта можно по адресу: <http://учебники.информ2000.рф/narisat-diplom.shtml>

мила протокол внеочередного общего собрания акционеров — отсутствует подпись секретаря собрания, что является серьезным нарушением действующего законодательства. После этих гневных септенций журналист обращается к противоположной стороне конфликта; здесь его возмущение только нарастает, ведь участники корпоративного противостояния, помимо многочисленных нарушений акционерного законодательства, использовали в своей борьбе за предприятие поддельное судебное решение, продажных приставов и сотрудников милиции. Затем журналист изящно намекает на то, что взятки от этой стороны конфликта получили и некоторые представители органов государственной власти;

- **фальшивые серии.** В данном случае происходит несоблюдение основных правил логического мышления. Корреспондент создает псевдологические цепочки критики участников конфликта по определенным основаниям. После этого он начинает по очереди вести речь об ошибках каждого участника корпоративного противостояния. Однако, когда по логике необходимо сказать об определенном фигуранте конфликта, корреспондент неожиданно меняет тему;
- **фальшивый авторитет.** В данной ситуации корреспондент представляет мнение определенного лица, настойчиво утверждая, что он выступает от имени большой группы, например от лица трудового коллектива или жителей города. Таким образом, у объекта атаки должно сложиться мнение, что и другие представители данной группы согласны со словами выступающего.

Фальсификация. Рассматриваемый прием направлен на то, чтобы скрыть необъективный подход к трактовке сведений, подаваемых средством массовой информации. Вкратце можно перечислить используемые приемы:

- репортер скрывает положительное мнение, благоприятное для определенной стороны конфликта, между негативным введением и негативным заключением. Разумеется, подобная тактика нейтрализует позитивное мнение, делает его невидимым;
- во втором случае происходит обратная ситуация. Здесь, наоборот, негативное мнение размещается между позитивными введением и заключением. Основной целью подобного подхода является **формирование положительного образа определенной стороны конфликта;**

- корреспондент чрезмерно преувеличивает и расширяет негативные стороны одного из участников корпоративного конфликта. Этим приемом славится подавляющее большинство журналистов печатных СМИ, участвующих в освещении акционерных войн и готовящих сюжеты для телевизионных трансляций.

Слухи

Пожалуй, именно слухи являются наиболее древним средством манипулирования общественным мнением. Парадоксально, по факту: люди более склонны верить слухам, чем газетным публикациям. По мнению некоторых ученых, все дело в том, что непосредственным источником предоставления информации является знакомый для получателя сведений человек. Однако из-за этой особенности существует и отрицательный момент — дело в том, что если в качестве переносчика слуха выступает лицо, имеющее репутацию вруна, есть большая вероятность, что к этим сведениям не прислушаются. Правда, эту опасность можно сгладить, если при распространении слуха сделать акцент на первоначальный источник информации, который пользуется доверием. Для сравнения два варианта возникновения слухов: первый — официальный, хоть и облаченный в пресс-релиз, второй — неформальный.

1. «По информации компетентных источников, в понедельник 15 мая текущего года группа "X" предпримет попытку силового захвата комбината "Y", при этом будет использовано некое судебное решение, которое уже поступило в службу судебных приставов».

2. «Племянник моего знакомого работает в службе судебных приставов. К ним еще в пятницу поступил исполнительный лист о нечинении препятствий новому директору комбината. В следующий понедельник будет захват. Группа "X" деньги уже внесла».

Несложно заметить, что уровень доверия объекта манипуляции будет намного выше именно по отношению ко второму способу подачи слуха. При распространении слухов необходимо не только делать упор на доверительные отношения между распространителем и потребителем слухов, упоминать источник получения информации, но и пользоваться известным приемом манипуляции сознанием — т. н. властью авторитета. В данном случае желательно сослаться или просто упомянуть влиятельную, авторитетную персону. В приведенном выше примере в качестве такой персоны может выступить губернатор, допустим: «...губернатор в курсе; сказал, что будет держать нейтралитет, но если они зайдут на предприятие, поддержка будет».

Вообще, ссылки на известных деятелей довольно широко используются в корпоративных войнах. Довольно часто некоторые игроки рынка M&A путем ссылок на авторитетных предпринимателей или политиков пытаются манипулировать не только собеседниками, но и представляемыми ими группами людей. Следует особо подчеркнуть, что это довольно сложная и опасная деятельность, ведь если обман раскроется, распространителю недостоверной информации придется отвечать по всей строгости, но не закона, а «понятий».

В ходе реализации сделок слияний и поглощений необходимо не только наладить работу по распространению слухов, но и стараться нейтрализовать попытки манипуляции со стороны оппонентов. Можно выделить ряд методик противодействия подобным способам манипуляции.

- **Опровергать появляющиеся слухи.** При этом крайне важно выбирать подходящий источник опровержения, а также его форму. В одних случаях целесообразно пустить контрслух, в других — делать этого ни в коем случае нельзя и следует ограничиться размещением в деловой прессе интервью с топ-менеджером компании.
- **Не комментировать распространяемую информацию.** В такой ситуации необходимо руководствоваться принципом «собака лает — караван идет». В ряде случаев такая модель поведения может оказаться довольно эффективной.
- **Смещать акценты на другие слухи.** Следует помнить, что это довольно сложно и не всегда эффективно.
- **Подтверждать слухи, подчеркивая, что распространяемая информация не вредит, а улучшает имидж компании, акционера, топ-менеджера.**
- **Смещать внимание аудитории на потенциальный источник распространения слухов.**
- **Демонстрировать поведение, противоположное тому, о котором говорилось в слухах.**

Разумеется, противодействуя слухам, следует быть предельно осторожным; дело в том, что на месте одного развеянного слуха может появиться еще несколько. И причиной этого могут быть не только происки противоположной стороны конфликта. Дело в том, что отличительной чертой слухов является их низкая управляемость после начала распространения. Кроме того, у каждого конкретного слуха очень высокая склонность к трансформации, чему очень сложно препятствовать.

Массовые мероприятия

Данное средство манипулирования общественным мнением не очень часто используется сторонами корпоративных конфликтов. Все-таки борьба за контроль над предприятием несколько отличается от предвыборной гонки, где ведется борьба за власть. Однако в ряде случаев и массовые мероприятия могут быть использованы в ходе акционерной войны.

Описываемые события произошли в одном из уральских городов. Некая столичная инвестиционная компания попыталась установить контроль над одним градообразующим предприятием. Начиналось все с банальной скупки акций, в результате которой агрессорам удалось аккумулировать порядка 33 % голосующих акций компании. После этого последовал шквал требований о проведении внеочередных собраний акционеров. Вскоре, как и следовало ожидать, увидел свет протокол внеочередного общего собрания акционеров (в соответствии с документами собрание проходило повторно), согласно которому у предприятия появился новый генеральный директор и полностью изменился состав совета директоров.

Руководители предприятия прекрасно осознавали, что за этим последует корпоративный захват компании, после чего отбить предприятие обратно будет довольно проблематично. Кто-то из топ-менеджеров предложил обратиться за помощью к работникам компании. Разумеется, для того чтобы склонить рабочих на свою сторону, руководству компании пришлось созвать митинг, на котором директору все же удалось убедить своих подчиненных перейти к решительным действиям по обороне компании. В конечном итоге рабочие возвели баррикады и довольно недружелюбно встретили корпоративных захватчиков.

Совершенно понятно, что толпой намного проще манипулировать, нежели отдельными индивидами. Массовое сознание характеризуется повышенной восприимчивостью к внешним сигналам по сравнению с сознанием отдельных людей. В то же время нельзя забывать о том, что организация и проведение массовых мероприятий — довольно сложный процесс. Кроме того, убеждающая сила манипуляций отличается краткосрочностью своего действия. Уже через несколько часов после собрания, митинга и т. п. его участник слабо помнит, к чему его призывали на этом собрании. В связи с этим после окончания манипулирования должна проходить соответствующая акция, на которую настроились участники массового мероприятия.

Интенсивность манипулирования общественным мнением, порядок использования тех или иных методов и приемов манипуляции зави-

сят прежде всего от характера осуществляемой сделки M&A, а также от того, какая из сторон интеграционного процесса собирается провести данное мероприятие. В большинстве случаев тактические цели, стоящие перед участниками дружественного слияния и корпоративного захвата, различны, что и накладывает отпечаток на их поведение.

Обратимся к примеру дружественной сделки M&A. Прежде всего ее участники обратят внимание на следующие ключевые целевые группы манипулирования:

- миноритарные акционеры;
- члены трудового коллектива;
- топ-менеджмент компании;
- контрагенты.

В первом случае необходимо убедить мелких собственников ценных бумаг в том, что интеграция не ухудшит их положение.

Наглядным примером является информационная кампания по переходу на единую акцию ОАО «Тюменская нефтяная компания», проведенная с ноября 2000 года по февраль 2001 года в городе Нижневартовск Ханты-Мансийского автономного округа.

ОАО «ТНК» поставило следующие задачи:

- информировать миноритарных акционеров, работников дочерних добывающих предприятий ТНК и других целевых групп в Нижневартовске о целях, механизме и последствиях программы перехода на единую акцию;
- сформировать позитивное отношение к программе консолидации компании, предотвратить возникновение социальной напряженности в городе.

В ходе кампании ставились задачи информирования 20 000 миноритарных акционеров ТНК о целях и механизмах программы и ликвидации возможных затруднений, связанных с пониманием этого процесса. Значительная часть миноритарных акционеров является одновременно сотрудниками компании, и потому для них была специально разработана внутренняя информационная программа. Вся PR-кампания строилась на принципе «обратной связи». Проводился оперативный анализ опросов и типичных проблем, с которыми сталкиваются акционеры; полученная информация использовалась для определения содержания и коррекции всех направлений работы.

Приведем перечень наиболее значимых мероприятий.

- Были организованы Консультационный центр и «горячая телефонная линия». Эта форма работы позволила обеспечить высокую эффективность и доступность информационной кампании.

- Открытие и работа Консультационного центра и «горячей линии» были поддержаны рекламной кампанией в прессе и на местном телевидении, где демонстрировались 5 специально изготовленных роликов.
- На присоединяемых добывающих предприятиях ТНК и в Консультационном центре была распространена памятка-брошюра «Как стать акционером ТНК». Специально разработанная брошюра в простой и доступной форме объясняла цели и механизм перехода на единую акцию.

Также была проведена обширная информационная программа в нижевартовских СМИ.

- В январе-феврале 2001 года в местных изданиях был опубликован ряд статей по наиболее актуальным темам программы. Они анонсировали переход ТНК на единую акцию, рассказывали о значении интеграции, ее этапах, об аналогичном опыте других нефтяных компаний.
- В городской газете «Местное время» дважды в неделю выходила тематическая рубрика «В помощь акционеру: переход на единую акцию ТНК», где давались ответы на наиболее типичные вопросы посетителей Консультационного центра, а также сообщались общие сведения об акциях и операциях с ценными бумагами. В тематическом выпуске газеты «Нефтяник» на вопросы акционеров ответил заместитель председателя правления ТНК В. Вексельберг.

Помимо этого были организованы и проведены презентации программы и встреч руководителей ТНК с трудовыми коллективами и акционерами.

В результате информационной кампании формировалось позитивное отношение к программе перехода на единую акцию — более 95 % акционеров захотели стать акционерами ТНК, обменяв акции добывающих предприятий на акции «материнской» компании. Удалось избежать напряженности и социальных потрясений, которые зачастую сопровождали подобные процессы в других российских компаниях.

Как видно из приведенного выше примера, работа с миноритарными акционерами зачастую переплетается с воздействием на сотрудников компании. От того, насколько успешно удастся убедить работников, зависит эффективность работы всей компании.

Немаловажным является и манипулирование контрагентами компаний. При этом специфика данной целевой группы состоит в том, что на нее лучше всего воздействовать при помощи слухов, формируя

позитивное отношение и к самому объединению, и к новому собственнику компании.

Разумеется, шире всего манипулирование общественным мнением используется в корпоративных конфликтах, когда от позиции той или иной целевой группы зависит исход битвы за компанию. При этом интенсивность манипулирования и использование конкретных методов и средств прежде всего зависят от субъекта манипулирования — является ли он нападающим или обороняющимся, — а также от важности позиции того или иного объекта манипуляционной деятельности.

Таким образом, манипулирование общественным мнением — один из ключевых моментов осуществления сделки M&A. При этом особое место занимает выбор конкретных методов и приемов, используемых в ходе интеграции. Каждая сделка M&A уникальна, в связи с чем необходимо очень тщательно планировать мероприятия, направленные на формирование соответствующего общественного мнения, иначе можно добиться иного результата, чем ожидалось.

Межличностные аспекты сделки M&A

Планируя операцию по поглощению компании-цели, сторонний инвестор учитывает множество факторов и обстоятельств, моделирует возможное развитие событий. В последнее время большое значение в анализе ситуации придается рассмотрению межличностных взаимоотношений, оказывающих серьезное влияние на принимаемые решения.

По широко известному выражению Редьярда Киплинга, воспевавшего британских колонизаторов, «Запад есть Запад, Восток есть Восток, и вместе им не сойтись». Действительно, различия между двумя параллельными мирами выражаются в огромном множестве черточек и деталей, оказывающих влияние на различные сферы жизни, в том числе и на бизнес.

Уже давно подмечено, что Россию весьма проблематично отнести к тому или иному миру — слишком много взаимоисключающих явлений сплелись в единый клубок на огромном пространстве от Балтийского моря до Тихого океана. Разумеется, это оказывает определенное влияние и на предпринимательские отношения. Как говорил один известный биржевой игрок, «Русские, как европейцы, рациональны, но не расчетливы; эмоциональны, как азиаты, но не фанатичны».

Не вдаваясь в долгие споры о сути российского предпринимательства, можно с уверенностью констатировать, что одной из самых ярких

черт отечественной бизнес-модели является огромное влияние личного фактора на деловые процессы. Может показаться странным, но даже судьба самых серьезных сделок зависит от того, симпатизируют ли друг другу стороны переговорного процесса. Однажды директор крупного химического предприятия держал ответ перед владельцем бизнеса — почему он, вопреки принятому советом директоров решению, заключил договор поставки без обязательной 100 %-ной предоплаты. Сначала топ-менеджер пытался оправдать себя тем, что покупатель уже давно работает с химзаводом, что экономически это было полностью просчитано, но в конце концов не выдержал и бросил буквально следующую фразу: «Их вице-президент в “Бауманке” учился, как и я, только на семь лет позже».

Разумеется, межличностные отношения играют существенную роль и в корпоративной сфере, особенно при осуществлении слияний и поглощений. Особое значение межличностным отношениям следует придавать в ходе враждебного поглощения компаний, когда атакующая сторона вынуждена тщательно продумывать свои действия, осознавая, что даже маленькая ошибка может привести к срыву самой блестящей операции.

Уровень влияния личностного фактора на поведение агрессора прежде всего зависит от стадии враждебного поглощения. В ходе предварительной подготовки захвата предприятия его роль не так высока. Он может проявляться во взаимоотношениях между членами команды, оказывать некоторое влияние на выбор планируемых к использованию против компании-жертвы методов и средств. Значение личного фактора существенно возрастает с непосредственным началом «боевых действий». Прежде всего на первый план выдвигается соперничество различных групп специалистов, ведущих атаку (юристы, пиарщики и т. д.). Помимо этого, начинает формироваться персональное отношение членов команды агрессора к конкретным представителям обороняющейся стороны. Иногда деловое противостояние приводит к личным конфликтам, когда уже совершенно не важно, чьи интересы представляет оппонент.

Несколько лет назад юридическая общественность Уральского федерального округа весьма активно обсуждала двоих екатеринбургских адвокатов. В 2000 году один из них представлял интересы местной инвестиционной группы, заинтересовавшейся активами прибыльного Челябинского предприятия. В ходе операции по захвату компании широко применялись различные средства, в том числе и юридические. Во время одного из процессов адвокат обороняющейся стороны — молодой чело-

век, закончивший университет за год до описываемых событий, — допустил нелепую ошибку, перепутав номера статей ФЗ «Об АО». Его более опытный противник ехидно посмеялся над досадным промахом, сказав, что ему неловко участвовать в одном процессе с «недоучившимся троечником». Эта фраза сильно задела молодого адвоката и положила начало конфликту двух юристов. В дальнейшем противники с завидной регулярностью отпускали колкости в адрес друг друга, с каждым разом распалая свою неприязнь. Кульминацией юридического противостояния стала драка на ступеньках арбитражного суда — у юриста атакующей стороны не выдержали нервы, когда его коллега нелицеприятно отозвался о супруге более зрелого адвоката. Однако наиболее захватывающие события были еще впереди. После судебного проигрыша и фактической потери контроля над предприятием его бывший владелец хотел уже сдаться и пойти на поводу у победителей, продав им принадлежавший ему пакет акций компании. Переубедил его не кто иной, как молодой адвокат, в буквальном смысле слова заставивший оспорить решение окружного суда в вышестоящей инстанции. Правда, положительное решение не помогло вернуть предприятие, зато существенно повысило сумму компенсации, полученной прежним собственником предприятия.

Следует отметить, что с началом открытого противостояния обостряются межличностные взаимоотношения и внутри обороняющейся команды. Особенно если атака агрессора застала компанию-цель врасплох. Это может быть успешно использовано атакующей стороной — ее противник, вместо того чтобы обороняться, скатится к банальному вынуждению отношений.

Значение личного фактора усиливается в том случае, если операция по захвату предприятия выходит за рамки обусловленных сроков, начинает затягиваться. Многие агрессоры по старой советской традиции начинают поиск виновных, сменяют приоритеты корпоративной атаки, уходят от дел конкретных руководителей групп. Разумеется, нелегкая обстановка отражается и на конкретных исполнителях: одни стремятся занять место уволенных руководителей, другие, осознав, что выплата круглой суммы премиальных откладывается на неопределенный срок, начинают подыскивать другое место приложения своих знаний и талантов.

В случае успешного завершения корпоративной атаки на первый план выходят удержание приобретенных активов, установление эффективного механизма управления ими. Здесь основное внимание следует

сосредоточить на предотвращении возможных межличностных конфликтов между членами новой команды управления предприятием, ведь это может существенно затормозить получение экономической выгоды от захвата компании. Кроме того, весьма вероятно возникновение личной неприязни между оставшимися на предприятии управленцами и пришедшими в компанию новыми менеджерами.

Планируя корпоративную атаку, было бы ошибкой воспринимать соперника только с позиции аналитического подхода. По ту сторону баррикад находятся отнюдь не роботы, рационально взвешивающие каждый свой шаг, а обычные люди, эмоции которых оказывают весомое влияние на исход корпоративной схватки. Многие агрессоры на этапе планирования операции по захвату предприятия уделяют существенное внимание личным взаимоотношениям внутри компании-цели. Особый интерес представляют фактически владельцы акционерного общества, которые, как правило, скрываются за бесконечной вереницей номинальных держателей и оффшорных компаний. На первый взгляд их связывают крепкие партнерские отношения, однако известно, что длительное сотрудничество в конечном итоге приводит пусть к небольшим, но все же противоречиям, что и может быть использовано агрессором.

Рассмотрим историю, произошедшую в начале 2002 года в одном из городов Золотого кольца. Некий хлебокомбинат стабильно приносил прибыль своим владельцам — двум местным предпринимателям. Они занимались бизнесом уже не первый год и знали друг друга довольно долго. При этом один из них считался более талантливым управленцем, успешным предпринимателем и даже серьезным политиком регионального масштаба — он стал депутатом областного законодательного собрания. Активная деятельность предпринимателя не могла не вызывать зависть его компаньона, которому было неприятно находиться в тени своего партнера. До определенного момента личные мотивы не выходили на первый план в решении производственных моментов, однако все изменилось с началом корпоративной атаки на предприятие. Сторонние агрессоры начали активно скупать акции, находившиеся в собственности работников комбината; также приобретались небольшие пакеты акций, принадлежавшие юридическим лицам. Требовалось предпринять ответные меры — как минимум организовать встречную скупку. Казалось бы, принятие и реализация соответствующего решения — не сложная задача для давних компаньонов, однако все вышло по-другому. Предложение депутата аккумулировать приобретаемые акции на личном счете одной из его резервных компаний было воспринято в штыки

со стороны второго владельца. Он ни в какую не хотел, чтобы акции попадали напрямую под контроль совладельца бизнеса. В конечном итоге акционеры договорились для проведения скупки акций создать ООО, распределив уставный капитал 50 % на 50 %. Стоит ли говорить, что время, необходимое для создания нового юридического лица, затормозило контратаку обороняющейся стороны, что позволило агрессору приобрести более 25 % акций. Впоследствии выяснилось, что неуступчивость одного из партнеров была вызвана грамотными действиями атакующей стороны. Незадолго до начала операции ее представители подкупили любовницу этого компаньона, которая и убедила своего возлюбленного в корыстных побуждениях более удачливого партнера.

Довольно часто корпоративные «стервятники» играют на личной неприязни отдельных топ-менеджеров компании, а также членов совета директоров. Как и в предыдущем примере, это может выражаться в использовании подкупленных сплетников из близкого окружения конкретного человека. Помимо этого, весьма широко применяются средства массовой информации, усугубляющие своими материалами противоречия между управленцами. Однако проведение подобного рода мероприятий требует особой осторожности и такта. Ведь объект информационной атаки может заподозрить попытку манипулирования, что приведет к прямо противоположному результату.

Не так давно с треском провалилась подобная информационная кампания, проходившая в одном из городов на Северного Кавказа. Агрессоры попытались посеять раздор между управленцами весьма прибыльного предприятия. Дело в том, что атакующая сторона, исчерпав юридические приемы захвата компании, решила использовать силовую атаку. Однако эта мера становилась неэффективной, если во главе предприятия окажется его менеджер и одновременно один из самых уважаемых людей в городе — 75-летний заместитель директора по производству. Учитывая специфику кавказской республики, руководители не решились бы содействовать в таком мероприятии. Спрыгнуть на основании исполнительного листа из тюрьмы не известного в республике москвича, и совсем уж по седины земляка, пользующегося уважением

Агрессоры и начали широкомасштабную кампанию. Им было убедить остальных управленцев предприятия. В разговорах пожилого менеджера, который будто бы хочет уйти из управления компанией. Атакующая сторона полагала, что подкупленные менеджеры смогут повлиять на владельца компании,

убедив его не менять директора. Однако развернутая деятельность дала противоположный эффект: управленцы заподозрили неладное – информационная кампания провалилась, и знаковая фигура – опытный менеджер – все же возглавила предприятие, предотвратив силовой вариант решения проблемы.

Таким образом, использование личного фактора во взаимоотношениях между членами предпринимательского сообщества требует необычайной осторожности и такта. Для успешного применения этого эффективного способа манипулирования необходимо учитывать ряд особенностей данного приема корпоративной борьбы.

- Большинство отечественных компаний являются закрытыми образованиями и предпочитают не афишировать имеющиеся противоречия внутри команды управленцев (владельцев) предприятия. В связи с этим перед агрессором встает важная задача: установить структуру межличностных отношений внутри компании-цели. К сожалению, это не всегда получается, ведь подобными сведениями может обладать крайне ограниченный круг людей. Однако, если подобную информацию все же удастся получить, эффект от приобретенных знаний может в несколько раз превысить значение юридических недочетов в деятельности противника.
- В связи с особым характером искомой информации (личные взаимоотношения) велика вероятность получения недостоверных сведений. Разумеется, кампания, основанная на неверных посылах, вряд ли достигнет поставленных целей. Однажды специалисты, обеспечивавшие захват одного сибирского предприятия, попали впросак. Им удалось выяснить, что генеральный директор компании обычно вежлив и деликатен со своими подчиненными, исключением является финансовый директор предприятия. По свидетельству уборщицы, в его присутствии директор ругается матом, кричит и вообще ведет себя крайне несдержанно и агрессивно. На основании этого был сделан вывод о недовольстве главы компании работой своего финансиста, что можно эффективно использовать в поглощении предприятия. На самом же деле финансовый директор был школьным другом руководителя, который в его обществе не стеснялся бурно выражать свои эмоции, отказываясь от стесняющего его делового этикета. Если бы информация о неприязни менеджеров не была перепроверена по другим источникам, урон от неудачи проведенной операции был бы весьма ощутим для агрессора.

- Исходя из приведенного выше примера, необходимо найти параллельные источники информации о взаимоотношениях между представителями обороняющегося предприятия. Лишь в случае взаимного подтверждения поступающих сведений имеет смысл начинать разработку конкретных мероприятий.
- Непосредственное использование личного фактора требует особой осторожности в выборе средств. Именно поэтому не существует универсальных способов по оказанию влияния — каждый человек уникален и требует индивидуального подхода.

Довольно часто агрессору приходится использовать противоречия между менеджерами компании-жертвы и представителями внешней среды. Следует отметить, что в этом случае выявить структуру межличностных отношений не так уж и сложно. Дело в том, что в отличие от закрытой среды внутрикорпоративных взаимосвязей в подобной ситуации необходимыми сведениями обладает довольно широкий круг лиц. Одно дело, если директор недоволен деятельностью руководителя своей кадровой службы — об этом знают топ-менеджеры компании, и слухи могут доходить до рядовых сотрудников соответствующих служб. Несколько иная ситуация складывается при конфликте между главой предприятия и руководителем соответствующего региона. Мало того, что об их личной неприязни известно и муниципальным чиновникам, и работникам компании, так ведь эта информация становится достоянием широкой общественности после материалов в средствах массовой информации. Таким образом, в рассматриваемой ситуации намного проще получить достоверные сведения о реальном положении дел в сфере личных взаимоотношений.

Как правило, манипулирование личной неприязнью происходит по линии компания-жертва — органы государственной власти и местного самоуправления. Прежде всего это вызвано тем, что конфликты такого рода возникают именно между данными структурами, кроме того, возмездие личной неприязни губернатора может быть очень высокоэффективно.

Эта история произошла в одном из северных регионов нашей страны. Некая компания уже не первый год удерживала лидерство в одном из сегментов металлургического рынка страны. При этом глава компании (он же один из ее владельцев) демонстративно дистанцировался и от деловой, и от политической жизни региона. В личных беседах он любил повторять, что губернаторы приходят и уходят, а бизнес останется. Предприниматель мог себе это позволить — производимая его предприятием продукция в первую очередь продавалась в других регионах.

Когда в области стартовала очередная губернаторская кампания, предприниматель также не принял в ней никакого участия. На все просьбы кандидатов о помощи их избирательным фондам он неизменно отвечал твердым отказом. А про одного чересчур настойчивого кандидата он даже упомянул в своем интервью местной газете. К несчастью для бизнесмена, именно этот кандидат в изнурительной двухтуровой борьбе и стал новым главой региона. Сначала неприязнь двух человек никак не отражалась на их профессиональной деятельности — все ограничивалось редкими пикировками в прессе. Ситуация коренным образом изменилась после того, как прибыльное предприятие заинтересовало солидную олигархическую структуру.

Представители агрессора довольно легко установили контакт с губернатором региона. Выяснив, что руководитель области затаил глубокую обиду на владельца предприятия, атакующая сторона решила использовать государственного чиновника в качестве своеобразного тарана, помогающего захватить осажденную крепость. Губернатор оказал неоценимую услугу захватчикам — он не только начал открытую медийную кампанию против владельца предприятия, задействовав все имеющиеся у него возможности, но и помогал захватчикам властным ресурсом. Вероятнее всего, предприятие было бы захвачено активными агрессорами, если бы предприниматель в последний момент не прибег к помощи т. н. белого рыцаря, передав контроль над компанией одному известному в стране бизнесмену.

Следует отметить, что в качестве «внешней среды» в плане межличностных взаимоотношений не всегда выступают властные органы. На их месте могут оказаться и деловые партнеры компании-жертвы, и средства массовой информации. При этом в каждом конкретном случае необходимо тщательно анализировать ситуацию, решая, какой ресурс лучше использовать. Иногда гнев редактора газеты намного эффективнее личной неприязни государственного чиновника категории А.

Проводя враждебное поглощение предприятия, нельзя забывать о влиянии личностного фактора на саму команду агрессора. Пожалуй, ни для кого не секрет, что положительный результат соответствующей операции напрямую зависит от психологической обстановки внутри коллектива, от личных взаимоотношений между его представителями.

Некоторые руководители проектов по захвату предприятий сознательно усугубляют личную неприязнь между отдельными членами команды агрессора, полагая, что здоровая конкуренция может только повысить отдачу, ускорив достижение поставленной цели. К сожалению, такая политика может давать и обратный эффект — в стремлении

во что бы то ни стало стать первым многие главы отдельных направлений корпоративного захвата сознательно утаивали от конкурентов полученную ценную информацию, всячески препятствовали своим коллегам в достижении намеченного результата.

Однажды открытый конфликт между двумя юристами одного проекта по захвату промышленного предприятия чуть не поставил под угрозу срыва всю намеченную операцию. Дело в том, что, питая острую неприязнь к своему коллеге, специалист в области корпоративного права сознательно выкрал у него и уничтожил единственную копию плана приватизации компании-цели. Таким образом он пытался дискредитировать неугодного специалиста и добиться его отстранения от участия в проекте.

Именно опасность отрицательного эффекта не позволяет рекомендовать использование подобного подхода к руководству корпоративного захвата. Намного целесообразнее сглаживать личные конфликты и не допускать их разрастания до открытого противостояния.

Проблема межличностных взаимоотношений становится особенно значимой в процессе осуществления дружественного приобретения компании. Если в ходе враждебного захвата компании основной целью агрессора является игра на личной неприязни, то здесь можно наблюдать кардинальную смену приоритетов. Как известно, основной целью стороннего инвестора является совершение сделки по приобретению предприятия. Однако это только завершающая стадия долгой подготовительной работы. Переговоры не всегда проходят гладко, зачастую сторонам необходимо время для того, чтобы достигнуть приемлемого результата. Вот почему для инвестора особенно важно расположить к себе владельцев приобретаемого бизнеса, добиться позитивного восприятия ими поступающих деловых предложений.

Ярким примером такого подхода является история, случившаяся в Ярославской области. Крупная московская компания проводила переговоры по поводу покупки сети продовольственных магазинов. Первоначально в переговорном процессе со стороны столичных покупателей принимала участие единоличная хозяйка компании-покупателя. Уже на исходе первого часа беседы обеим сторонам стало ясно, что достичь взаимовыгодного результата будет очень непросто. Вскоре переговоры были отложены на десять дней. За это время потенциальные инвесторы проанализировали прошедшую встречу и попытались выявить причины отрицательных результатов.

Каково же было удивление аналитиков, когда они пришли к выводу, что основным фактором, обусловившим провал переговоров, стало участие в них самой владелицы компании. Все факты указывали на то,

что собственники продовольственной сети крайне негативно реагировали на информацию и реплики, звучавшие из уст бизнес-леди, в то же время они положительно воспринимали предложения, исходившие от других представителей московской компании. Скорее всего, региональные предприниматели не могли смириться с тем фактом, что им приходится идти на поводу у женщины, более удачливой, чем они сами. Это и заставляло их уходить в глухую оппозицию ее предложениям. Ведь, с их точки зрения, согласиться с женщиной значило признать ее правоту и превосходство.

Для преодоления сложившейся ситуации собственница компании приняла решение больше не участвовать в переговорах. Вместо нее в Ярославль направился директор инвестиционной компании, на которого и возлагались представительские функции. Результаты такой политики были просто поразительны. Несмотря на то что позиция покупателя по основным аспектам переговоров не изменилась, противоположная сторона демонстрировала желание идти на компромисс, что и позволило в конечном итоге достичь положительных результатов по всем основным условиям совершаемой сделки. Ярославских предпринимателей даже не смущал тот факт, что директор инвестиционной компании под различными предлогами часто покидал кабинет. Он советовался по телефону с негласной участницей переговоров, из-за которой в самом начале они чуть было не сорвались.

Необходимо особо подчеркнуть, что добиться наилучших результатов можно только в том случае, если сторонний инвестор еще до начала сделки M&A постарается выявить личные факторы, способные нанести вред переговорам. Зачастую это не так уж и сложно, если имеется представление о психологическом портрете участников переговоров с противоположной стороны. Если же подобные сведения отсутствуют, можно воспользоваться и отрывочными данными о тех людях, которые будут принимать участие в переговорах. Простой пример: если известно, что среди менеджеров компании-цели много бывших военнослужащих, полезно будет включить в команду переговорщиков сотрудников, когда-то являвшихся офицерами вооруженных сил. С учетом своеобразия армейского менталитета это может существенно облегчить достижение положительных результатов.

При проведении поглощения компании нельзя забывать и об особенностях взаимоотношений между членами команды инвестора. Необходимо позаботиться о том, чтобы каждый участник переговорного процесса, а также каждый специалист, задействованный в осуществлении due diligence, не только четко выполнял свои трудовые функции, но и органично вписывался в структуру своей команды. При этом ни в коем

случае нельзя допустить возникновения межличностных конфликтов, особенно на глазах у представителей приобретаемой компании. Это может существенно затруднить взаимоотношения участников переговоров, вызвав у противоположной стороны негативную реакцию.

По завершении сделки M&A личностный фактор не теряет своего значения в деле правильного построения корпоративных отношений. Наоборот, в некоторых случаях он может даже выйти на первый план. Известно, что в ходе смены собственника компании особую остроту приобретает взаимодействие между новыми собственниками и топ-менеджерами предприятия.

Ни для кого не секрет, что одним из первых действий, предпринимаемых новым собственником бизнеса, является решение судьбы прежней команды управления. Как правило, еще до продажи предприятия стороны сделки приходят к единому мнению по этому вопросу. Типична ситуация, когда прежнее руководство уходит вместе с бывшим собственником компании, переключаясь на новые проекты.

Однако нередко компании-агрессору приходится сталкиваться с решением проблемы, когда топ-менеджеры компании не хотят покидать свои места, надеясь сработаться с «новыми хозяевами». Именно в этом случае межличностные отношения способны оказать серьезное влияние на производственный процесс. О новом собственнике, скорее всего, будут судить не столько по его первым шагам и деловым качествам — на первых порах их просто нереально выявить, — сколько по личным качествам, по его отношению к высшему управленческому звену и к простым сотрудникам компании.

В связи с этим было бы нецелесообразно предпринимать важные кадровые шаги сразу же после приобретения компании. Разумеется, прежняя управленческая команда не всегда отличается только положительными качествами. Некоторые менеджеры некомпетентны в своих профессиональных сферах; другие не обладают необходимыми управленческими навыками. Все это необходимо учитывать, определяя судьбу того или иного сотрудника. Однако конкретные выводы должны последовать только по прошествии некоторого времени после поглощения компании.

Можно выделить ряд мероприятий по разрешению трудностей с представителями прежней управленческой команды.

- Как уже отмечалось выше, нежелательно производить существенные кадровые перестановки в компании в течение первых месяцев после смены владельца (это правило не распространяется на должности генерального директора и руководителя фи-

нансовой службы). Лучше потратить некоторое время на анализ профессиональных и управленческих качеств топ-менеджеров предприятия. Даже если у компании-агрессора имеются свои кандидаты на основные управленческие позиции, не следует торопиться с увольнением сотрудников. Ведь необходим определенный срок, чтобы новые люди вникли в дела компании, поэтому кадровые перестановки в переходный период крайне нежелательны.

- Прежде чем принимать решение о судьбе конкретного топ-менеджера, новому генеральному директору следует провести личную встречу с ним. Именно на основании результатов этого разговора стоит принимать окончательное решение.
- Особое внимание нужно уделять знаковым фигурам из числа управленцев, пользующихся авторитетом у остальных сотрудников. Если эти работники не справляются со своими обязанностями, следует попробовать перевести их на иную позицию. Впоследствии они могут быть использованы в качестве посредников в налаживании отношений между директором и трудовым коллективом.

Межличностные отношения могут выйти на первый план и во взаимоотношениях между новыми членами органов управления с представителями прежней управленческой команды. Основным фактором, способным провоцировать конфликты, является чувство второсортности, которое начинают испытывать старые кадры. Именно поэтому их поведение определяется прежде всего ожиданием того, что их положение в компании будет ущемлено, что новые управленцы отберут у них наиболее важные полномочия, ограничив в самостоятельном принятии решений. Разумеется, это отрицательным образом будет отражаться на производственной деятельности, провоцируя все новые конфликты между отдельными представителями различных управленческих команд. Для того чтобы ситуация не стала развиваться в таком направлении, новым менеджерам следует быть как можно более тактичными с представителями старого управленческого лагеря.

Таким образом, личностный фактор оказывает серьезное влияние на процессы, происходящие в ходе слияния и поглощения компаний. Разумеется, это не означает, что можно осуществить захват предприятия, опираясь только на личную неприязнь между менеджерами и владельцем бизнеса. Однако разумное использование сложившейся ситуации может оказаться серьезным подспорьем.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДОЧЕРНИХ ОБЩЕСТВ И ОБОСОБЛЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КОМПАНИЙ В СДЕЛКАХ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Дочерние и зависимые общества

В ходе осуществления враждебного поглощения основное внимание корпоративных «стервятников» концентрируется непосредственно на объекте агрессии. Однако зачастую успех операции по перехвату управления может быть вызван умелым манипулированием дочерними обществами и обособленными подразделениями атакуемой компании.

Предприятия, имеющие за спиной многолетнюю историю ведения бизнеса на постсоветском пространстве, как правило, имеют разветвленную систему дочерних обществ и обособленных подразделений (филиалов и представительств). Эти участники корпоративных взаимоотношений создавались не только в разное время, но и в различных экономических, политических и правовых условиях, что и отразилось на их положении.

Многочисленные корпоративные войны, прокатившиеся по нашей стране, также оказали влияние на структуру внешних активов многих предприятий: некоторые управленцы с помощью дочерних компаний пытались сохранить контроль над компанией. Очень часто разобраться в системе взаимоотношений основного общества и его дочерних структур не дано даже тем, кто стоял у истоков создания этой сложной схемы. Известны случаи, когда небольшие и средние компании имеют более сотни дочерних образований. Однажды некая инвестиционная компа-

ния приобрела один сибирский машиностроительный завод. Разумеется, новые владельцы решили провести инвентаризацию имущества, чтобы установить действительную стоимость компании. Подверглась анализу и структура дочерних компаний предприятия. В принципе схема управления «дочками» была довольно проста, однако проверяющие заинтересовались 55 %-ным пакетом акций какой-то строительной организации, находящейся в Воронеже; согласно балансу компании, стоимость акций равнялась нескольким сотням тысяч рублей. На вопрос, зачем машиностроительной компании доля в уставном капитале строительной компании, никто на заводе ответить не смог. В результате проведенного на предприятии расследования выяснилось, что за несколько лет до этого один из собственников предприятия, опасаясь потерять над ним контроль, начал процедуру вывода активов, учредив с воронежскими партнерами строительную компанию, при этом машиностроительный завод закачал туда значительные средства. Однако прежнему собственнику предприятия не удалось завершить свои планы — он потерял контроль над заводом, а следовательно, и над строительной компанией. Воронежские бизнесмены, осмотревшись, продолжили развивать проект, ведь новые собственники завода были озабочены проблемой его удержания. К моменту описываемых событий только балансовая стоимость данного предприятия уже превышала 30 000 000 рублей. Оставшиеся участники компании не стали выводить из нее активы только потому, что к моменту потери над ней контроля со стороны прежнего собственника завода компания получила не только все необходимые строительные лицензии, но и земельные участки для ведения строительства.

Ситуация на правовом поле усугубляется отсутствием специального законодательного акта, посвященного холдинговым компаниям; ведь по своей сути любое хозяйственное общество, имеющее дочерние предприятия, является не чем иным, как холдингом. Гражданский кодекс и сопутствующие ему законы не разъясняют ситуацию, заставляя специалистов ломать голову, где грань, проходящая между холдингом и обычным предприятием, имеющим дочерние компании.

В настоящее время единственным нормативным актом, напрямую регулирующим деятельность холдингов, является указ Президента РФ «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий», который был принят более десяти лет назад. Приложение № 1 к данному указу как раз и содержит «Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества».

Разумеется, многие требования этого Временного положения не применяются ввиду их несоответствия действующему законодательству; однако основные моменты актуальны до сих пор. При этом следует учитывать, что требования Положения обязательны для всех холдинговых компаний, доля капитала которых, находящаяся в государственной собственности, на момент создания компании превышала 25 %.

Не вдаваясь в теоретические разработки, следует признать, что подавляющее число отечественных компаний имеют дочерние предприятия, порядок управления которыми зависит от многих факторов, что может быть использовано корпоративным агрессором.

Выбор конкретной модели управления дочерними образованиями зависит от целого ряда факторов: структуры акционерного капитала дочерних обществ, вида интеграции дочерних компаний в рамках холдинговой структуры (вертикальная или горизонтальная интеграция), уровня конкурентной борьбы на рынках, входящих в сферу интересов основного и дочернего общества, географического расположения материнской компании и ее дочерних структур.

Разумеется, одним из главных обстоятельств, определяющих порядок управления холдингом, является структура акционерного капитала дочерней компании.

Как правило, приходится иметь дело со следующими основными вариантами распределения акций.

Материнской компании принадлежит 100 % голосующих акций (долей) в уставном капитале «дочки». Обычно подобная ситуация складывается, когда дочерняя компания учреждается основным обществом. В этом случае большинство предприятий останавливаются на двухуровневой схеме управления: «единственный акционер – генеральный директор». Главным плюсом этой модели является быстрота как принятия решения, так и его последующей реализации. В данной ситуации не требуется соблюдать требования о сроках проведения общего собрания акционеров, извещать о собрании других лиц, договариваться с другими акционерами, убеждая их в необходимости принятия определенного решения. При этом достаточно всего лишь обычного решения генерального директора материнской компании, оформленного в письменной форме.

Данные выводы подтверждает история, произошедшая в одном из центральных регионов России. Все началось с того, что несколько компаний этого региона, занимающихся производством текстильной продукции, получили письмо от весьма солидной западной ассоциации предприятий легкой промышленности с предложением вступить в данное

объединение. Руководители предприятий сразу же осознали ценность подобного шага, ведь он сулил не только расширение географии торговых контактов, но и доступ к весьма ценному опыту организации производственных процессов у иностранных членов этой ассоциации. Однако ситуация осложнялась тем, что срок подачи заявки на вступление в ассоциацию ограничивался одним месяцем, а закон об акционерных обществах четко предусматривал, что решение об участии в ассоциациях принимается только общим собранием акционеров. В результате, компании, имевшие большое количество акционеров, должны были соблюдать сроки, связанные с подготовкой и проведением собрания, что и не позволило им уложиться в указанные сроки. Единственным выигравшим в этой ситуации предприятием оказалась «сто процентная дочка» одного московского холдинга, в течение нескольких дней оформившая и подавшая соответствующую заявку.

Однако именно легкость в управлении подобными компаниями приводит к многочисленным ошибкам, допускаемым представителями материнской компании. Конкретные примеры подобных управленческих промахов будут рассмотрены чуть ниже; сейчас же следует подчеркнуть, что наиболее часто основное общество ненадлежащим образом оформляет решения о назначении генерального директора, не обращает внимания на положения акционерного законодательства о крупных сделках и сделках с заинтересованностью.

Основное общество владеет более 75 %, но менее 100 % акций (долей) в уставном капитале дочерней компании. Данная схема характеризуется тем, что основное общество может принять любое решение по вопросам деятельности своей «дочки», остальные акционеры не имеют возможности помешать этому. Кроме того, при этом существенно снижается скорость принятия решения, что обусловлено необходимостью соблюдения сроков подготовки и проведения общего собрания акционеров. Смягчить сложившуюся обстановку может максимальное расширение полномочий совета директоров «дочки». Если же в компании совет директоров отсутствует (это возможно, если количество акционеров менее 50), материнской компании выгодно инициировать рассмотрение вопроса о включении его в структуру управленческих органов общества.

До принятия недавних поправок в ФЗ «Об АО», учитывая значительную долю материнской компании в уставном капитале дочернего общества, можно было рассчитывать на полный контроль с ее стороны над советом директоров компании. Однако в связи с установлением минимального числа членов совета директоров (пять человек), а так-

же в связи с введением обязательного кумулятивного голосования при выборах этого управленческого органа враждебные силы получают возможность делегировать в состав совета директоров своего представителя.

Расширяя полномочия совета директоров, многие материнские компании забывают, что в ведение совета директоров могут быть переданы не все вопросы, отнесенные законом об акционерных обществах к компетенции общего собрания акционеров, а лишь специально оговоренные в законе. К ним, в частности, относится избрание генерального директора компании, то есть лица, занимающегося текущими вопросами акционерного общества, от которого напрямую зависит исполнение или неисполнение воли акционеров компании. К счастью для корпоративных «стервятников», зачастую основные общества чересчур увлекаются и наделяют советы директоров слишком широкими полномочиями, незаконно забирая их у общего собрания акционеров. Разумеется, это и используется агрессором при атаке на дочернюю компанию.

Материнская компания владеет более 50 %, но менее 75 % акций (долей) в уставном капитале дочернего общества. В этом случае очевидно, что основное общество, контролируя свою «дочку», все же не может самостоятельно принимать решения по наиболее важным вопросам деятельности акционерного общества (внесение изменений в устав, реорганизация, ликвидация организации, некоторые другие). Здесь, как и во втором случае, руководство материнской компании делает ставку на совет директоров компании. В то же время необходимо учитывать, что наибольшей эффективности подобная схема может достичь только в том случае, если основное общество полностью контролирует совет директоров «дочки». Это возможно в ходе ведения обычной хозяйственной деятельности компании и практически недостижимо, когда начинается корпоративная атака и агрессор приобретает большой пакет акций предприятия.

Основное общество владеет более 25 %, но менее 50 % акций (долей) в уставном капитале своей «дочки». Сразу же оговоримся, что здесь доля других акционеров (участников) хозяйственного общества существенно меньше, чем у материнской компании, в противном случае нельзя было бы говорить о «дочерних» взаимоотношениях.

В такой ситуации материнская компания имеет над «дочкой» достаточно слабый контроль. Для того чтобы принять удовлетворяющее основное общество решение, необходимо вступать в предварительные переговоры с другими акционерами «дочки». Материнская компания может самостоятельно принять решение лишь в том случае, если на соб-

рание не является значительная часть акционеров. При условии, что основная масса акционеров состоит из физических лиц, получивших акции в результате приватизации, обычно так и происходит. Ситуация в корне меняется, если акционеры являются юридическими или физическими лицами, четко представляющими, что они хотят получить от своего участия в этом хозяйственном обществе, и не собирающимися делиться своими полномочиями с другими, пусть даже и крупными акционерами. Чтобы переломить сложившуюся ситуацию, некоторые компании стремятся не допустить появления на общем собрании неудобных им акционеров, используя при этом незаконные методы, в частности физически не пускают акционеров на собрание, подстраивают небольшие ДТП и даже откладывают авиарейсы, на которых должны прилететь акционеры.

Однако эти по-детски наивные варианты поведения становятся неэффективны в борьбе с искушенными агрессорами, виртуозно ориентирующимися в рамках корпоративного законодательства.

Из сложившейся корпоративной ситуации многие компании выходят, используя следующие приемы:

- скупают акции, чтобы максимально приблизить свой пакет к контрольному;
- упраздняют совет директоров (если позволяет законодательство, то есть, в обществе менее 50 акционеров, и есть шанс провести изменения к уставу общества через общее собрание акционеров, упраздняется совет директоров);
- ключевая роль в управлении компанией отводится генеральному директору общества. Наиболее удачной фигурой на этом посту становится человек, уважаемый подавляющим большинством акционеров и лояльный по отношению к материнской компании. Это позволяет основному обществу, с одной стороны, контролировать деятельность исполнительного органа общества, а с другой — основываясь на авторитете директора, разрешать конфликты с другими акционерами.

Участие дочерних компаний в процессе перехвата управления сводится к следующим распространенным ситуациям.

Дочерняя компания владеет акциями основного общества. Данная ситуация довольно распространена в том случае, когда менеджмент основной компании одновременно является и ее собственником. По определенным причинам владельцы компании не хотят оформлять фактически принадлежащие им акции на подконтрольные структуры либо

на самих себя. Это может быть связано с заметной ролью компании в развитии экономики региона либо с пристальным вниманием общественности к деятельности предприятия и его руководства. В результате возникает довольно интересная картина, когда генеральный директор основного общества имеет право в любой момент назначить и отстранить от должности руководителей «дочек», являясь исполнительным органом компании. Головное предприятие владеет 100 % акций (долей в уставном капитале) в дочерних структурах, что в соответствии с законом позволяет обойти долгую процедуру созыва общего собрания акционеров (участников) общества. В то же время генеральные директора дочерних компаний представляют возглавляемые ими предприятия на общем собрании акционеров основного общества, то есть именно они выбирают руководителя головной организации, который, в свою очередь, определяет их судьбу. Получается круговая схема корпоративного контроля, ключевую роль в которой играют тесные неформальные связи между главой основного общества и руководителями дочерних предприятий. При этом степень контроля над бизнесом тем выше, чем больше дочерних структур — в этом случае снижается возможность шовора подчиненных против своего босса.

Весьма поучительна история, случившаяся в 2003 году в одном из городов Дальнего Востока. Некое предприятие реального сектора экономики ОАО «Х» производило высокорентабельную продукцию. Теневым владельцем компании являлся ее генеральный директор. В советское время руководитель компании был партийным лидером, работал на должностях и в городских, и в региональных структурах коммунистической партии. После августовских событий 1991 года ему пришлось ненадолго уйти в тень, чтобы через некоторое время возглавить предприятие «Х». Вскоре компания была приватизирована, а через несколько лет изнурительной борьбы с трудовым коллективом, местными бандитами и собственной совестью контроль над ней получил бывший партийный функционер.

Однако новый русский капиталист не спешил закреплять свои акции за оффшорными компаниями, регистрировать их на жену, любовницу и детей. Эти алгоритмы управления ценными бумагами подходили для возникшей из экономического небытия молодой поросли предпринимателей. Однако для бывшего партийца, долгое время являвшегося публичной фигурой и не собиравшегося рвать нити взаимных договоренностей с новым руководством коммунистического движения, данная схема поведения была неприемлема. Вот почему акции компании были оформлены на три дочерних общества предприятия, каждое из них владело примерно по 25 % акций.

Долгое время схема такого распределения акционерного капитала приносила свои плоды, однако в начале нового тысячелетия она дала сбой. Все началось с того, что предприятие попало в сферу деловых интересов одной серьезной уральской инвестиционной компании. Предприняв несколько безуспешных попыток договориться с фактическим владельцем общества о его продаже, агрессоры решили выявить наиболее уязвимые места в корпоративной структуре компании. В конечном счете было решено сконцентрировать основной удар именно по дочерним структурам, а вернее, по их генеральным директорам. Тот факт, что ключевых фигур «дочек» было всего лишь трое, значительно облегчал задачу корпоративных «стервятников». Глава основной компании был не только авторитарен, но и скуповат, поэтому многие его менеджеры жаловались на отсутствие карьерного роста и сравнительно небольшие зарплаты. На этом и сыграли агрессоры. Генеральный директор компании был шокирован и дезориентирован, когда его верные вассалы вдруг проголосовали на годовом собрании акционеров совершенно за другую кандидатуру руководителя компании. В этот же вечер новый генеральный директор, при помощи спецназа без труда сломив сопротивление нескольких ВОХРовцев, проник на территорию предприятия и приступил к исполнению своих обязанностей.

Следует отметить, что во многих цивилизованных странах дочерним компаниям запрещено владеть акциями головных организаций. Действующее корпоративное законодательство первоначально планировало пойти по этому пути, закрепив в первой части Гражданского кодекса положение, согласно которому пределы взаимного участия хозяйственных обществ в уставных капиталах друг друга и число голосов, которыми одно из таких обществ может пользоваться на общем собрании участников или акционеров другого общества, определяются законом (ч. 3 ст. 106 ГК РФ). Предполагалось, что впоследствии, когда будут приниматься специальные законы, регулирующие правовое положение акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью, такие пределы взаимного участия и будут установлены. Однако этого не произошло. Вполне возможно, и по причине активного нежелания некоторых отечественных компаний.

Пожалуй, наиболее известным отечественным предприятием, акции которого принадлежат дочерним структурам, является ОАО «Сургутнефтегаз».

Дочерняя компания владеет активами, имеющими большое значение в бизнесе основного общества. Довольно распространены ситуации, когда «дочка» является ключевым звеном в хозяйственной

деятельности головной организации. Дочерняя структура может выступать в качестве поставщика ценного сырья, выполнять функции сбыта продукции, производимой вышестоящей организацией, либо просто — владеть материальными и нематериальными активами, участвующими в бизнес-цикле головного предприятия.

Данное обстоятельство и стремятся использовать стороны корпоративных разногласий. Наиболее громким примером последнего времени является конфликт акционеров ОАО «Мегафон», ударивший по другому оператору связи, ОАО «Вымпелком». Дело в том, что владелец торгового знака «Билайн» не имеет лицензии на оказание услуг связи в Москве и Московской области. Соответствующее специальное разрешение есть у стопроцентной «дочки» компании — КБ «Импульс». Это и было использовано лицами, спровоцировавшими соответствующее судебное рассмотрение. По их мнению, данная ситуация противоречит действующему законодательству и должна послужить основанием для приостановления деятельности компании в Московском регионе. В конечном итоге атакующей стороне не удалось добиться заявленных целей, хотя они и заставили понервничать руководство сотового гиганта и его акционеров, ведущих борьбу за контроль над ОАО «Мегафон».

Зачастую дочерние компании владеют недвижимостью и иными ценными материальными объектами, которые активно используются головной организацией. В этом случае противоположная сторона может попытаться нанести основной удар именно по дочерней компании, обнаружив ошибки в оформлении недвижимости, что является распространенным явлением в отечественных условиях.

Деятельность дочерней компании дискредитирует основное общество. Многие отечественные компании имеют сложную структуру дочерних компаний. При этом решение подавляющего числа второстепенных вопросов отдается на откуп дочерним компаниям. Разумеется, в деятельности дочерних структур возможны промахи и досадные недоразумения, которые тем не менее не отражаются на динамике прибыли головного предприятия. Однако специалисты, владеющие современными PR-технологиями, способны так повернуть ситуацию, что разразившийся скандал больно ударит по репутации головной компании и приведет агрессора к победе в корпоративной схватке.

Наглядным примером является история, произошедшая в одном из городов Центральной России. Некое акционерное общество владело сетью автозаправочных станций, каждая из которых имела организационно-правовую форму ООО и являлась 100 %-ной «дочкой» головного предприятия. Компания успешно развивалась до тех пор, пока

не заинтересовала одного активного игрока на бензиновом рынке столицы. Агрессор решил захватить бизнес провинциальной компании. Для достижения этой цели были предприняты различные меры, в том числе направленные и на дочерние компании общества. В частности, был раздут скандал с увольнением одного из директоров АЗС, который занимался банальным разбавлением бензина. Акционерное общество самостоятельно выявило ненадлежащее качество нефтепродукта, провело внутреннее расследование и наказало виновных, не желая возбуждать уголовное дело и выносить проблему на всеобщее обозрение. Кроме того, охранник одной из АЗС в состоянии крайней необходимости тяжело ранил одного подростка, который вместе с приятелями решил ограбить «заправку». Казалось бы, эти два случая никак не взаимосвязаны и не имеют никакого значения в деле установления корпоративного контроля над предприятием. Однако атакующая сторона так не считала. В прессе и на телевидении была развернута активная кампания по дискредитации руководства акционерного общества. В аналитических материалах и специальных репортажах подчеркивалось, что компания управляется крайне плохо, собственники бизнеса потворствуют преступным элементам, скрывая уголовные деяния и всячески выгораживая «распоясавшихся ментов, которые отстреливают не понравившихся им автолюбителей».

Активная кампания в средствах массовой информации дала определенный эффект, сформировав отрицательный образ собственников предприятия, что не позволило им принять необходимые поправки в учредительные документы компании — миноритарные акционеры общества проголосовали против. А ведь принятие поправок могло значительно повысить сопротивляемость акционерного общества враждебному поглощению.

Следует отметить, что атака на дочерние компании может быть использована в PR-целях и обороняющейся стороной. В ноябре 2003 года многие дочерние компании ЮКОС подверглись массивной атаке со стороны различных государственных структур. Среди проверяемых объектов было подсобное хозяйство ООО «Якутское управление буровых работ», входящего в ОАО «Саханефтегаз». Заключение, выданное проверяющим органом, было процитировано ведущими информагентствами и обошло страницы многих отечественных изданий. В частности, в этом официальном документе подчеркивалось, что в подсобном хозяйстве не соблюдается технологический процесс. Крольчихи содержатся вместе с кролями по 3–4 головы. При этом прозвучала бессмертная фраза, которая абсолютно уместна в случае с подсобным хозяйством,

но окрашивает происходящее в другие цвета при упоминании головной организации – ЮКОСа: «Случка бессистемная, зоотехнический учет отсутствует». Пресс-служба компании блестяще использовала попавшие к ней материалы данной проверки, сделав их достоянием общест-венности.

Филиалы и представительства, а также иные обособленные подразделения компании

Помимо дочерних компаний, в качестве объектов атаки в ходе корпоративного противостояния могут быть использованы и обособ-ленные подразделения компании – филиалы и представительства. К со-жалению, некоторые руководители не делают различия между «дочка-ми» и обособленными подразделениями, что в корне неверно. Дочерние общества являются самостоятельными юридическими лицами со свои-ми органами управления. В отличие от этого, филиалы и представи-тельства юридическими лицами не являются (п. 4 ст. 5 ФЗ «Об АО» и п. 4 ст. 5 ФЗ «Об ООО»). Они представляют собой всего лишь структур-ные подразделения хозяйственного общества вне места его нахождения. При этом различие между филиалом и представительством состоит в более широких функциях первого по сравнению со вторым. Если пред-ставительство создается с целью осуществления только юридических действий, сводящихся к представлению и защите интересов юриди-ческого лица, то деятельность филиала состоит в осуществлении как юридических, так и фактических действий, посредством которых могут выполняться все функции юридического лица либо их часть.

Учитывая особый правовой статус филиала, агрессоры, как правило, используют его для осложнения деятельности компании, создания до-полнительных трудностей, что заставляет обороняющуюся компанию распылять силы на решение возникающих текущих проблем, забывая о стратегической необходимости сохранения контроля над компанией.

В практике встречались случаи, когда атакующая сторона парали-зовала деятельность столичного представительства одной крупной ре-гиональной компании, что отрицательно сказалось на объеме продаж компании. Помещение, в котором размещалось обособленное подраз-деление, было признано представителями санэпидстанции не соответ-ствующим установленным требованиям и закрыто на длительный срок. Для того чтобы разрешить ситуацию, в Москву вылетел генеральный директор компании. Ему пришлось задействовать все свои связи, что-

бы вернуть сотрудникам доступ в помещение. Стоит ли объяснять, что во время его отсутствия в регионе корпоративные «стервятники» предприняли очередную атаку на общество.

Для того чтобы лишить обороняющуюся сторону дополнительных финансовых средств, агрессоры могут применить атаку на обособленные подразделения компании. В частности, несколько лет назад одно крупное отечественное предприятие, специализирующееся на выпуске продукции из хрусталя, приняло решение о создании представительства в Санкт-Петербурге. Данный управленческий шаг был вызван намечавшейся сделкой по поставке крупной партии товара группе финских компаний. Разумеется, северным партнерам было удобнее вести переговоры именно в Петербурге, нежели в московском представительстве предприятия. К сожалению, из-за спешки в оформлении документов при создании представительства было совершено несколько юридических ошибок: во-первых, решение об учреждении обособленного подразделения принималось генеральным директором, а не советом директоров акционерного общества, и, во-вторых, в устав компании не были внесены изменения в части сведений о представительствах компании.

В силу ряда причин лицам, пытавшимся взять под контроль хрустальный завод, стало известно об этих нарушениях. Решив сорвать заключаемую сделку, враждебные компании осуществили целый комплекс действий по дискредитации своего делового соперника. В частности, некое физическое лицо, владеющее 0,5 % акций завода, подало иск о ликвидации Санкт-Петербургского представительства компании, по причине его создания с нарушением действующего законодательства. Кроме того, как в российских, так и в финских печатных изданиях появилась информация о «непонятном юридическом статусе» представительства компании и было высказано предположение о планируемой афере. Обеспокоенные иностранные партнеры попросили в срочном порядке предъявить по крайней мере устав компании, где бы фигурировало Санкт-Петербургское представительство компании. Разумеется, просьба финских предпринимателей не могла быть выполнена, что подтвердило их опасения и заставило отказаться от заключения сделки.

Таким образом, в ходе ведения корпоративных войн довольно часто стали подвергаться атаке не только непосредственные объекты враждебного поглощения, но и дочерние компании и обособленные структурные подразделения. Данное обстоятельство и заставляет собственников предприятий, а также их исполнительные органы уделять особое внимание именно этим участникам корпоративных взаимоотношений.

ПОЛУЧЕНИЕ КОНТРОЛЯ НАД КОМПАНИЕЙ – ОСОБЕННОСТИ ПОСЛЕДУЮЩЕГО РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙ

Сохранение контроля над компанией после завершения перехвата управления

Долгое время отечественные предприниматели полагали, что конечным этапом захвата предприятий является надлежащее юридическое оформление прав нового собственника. Это может быть и проведение операции по переходу права собственности на акции в системе ведения реестра акционеров, и регистрация имущественных прав на недвижимое имущество, представляющее наибольшую ценность, а также решение арбитражного суда о введении на предприятии процедуры банкротства и назначении на должность арбитражного управляющего кандидатуры, выгодной захватчику.

Однако эта точка зрения показала свою неадекватность реальной жизненной ситуации. Действительно, после недружественного поглощения, наконец-то достигнув желаемой цели, новый собственник начинает думать о развитии только что приобретенного предприятия, о его включении во внутреннюю структуру своей компании. При этом совершенно не берутся в расчет интересы сторонних групп лиц, которые могут явиться существенной опасностью для нового владельца.

Можно выделить следующих потенциальных агрессоров.

Бывшие владельцы захваченного предприятия. Рассматриваемая группа представляет наибольшую угрозу для компании. Это вызвано не только обидой прежних собственников, их стремлением поправить пошатнувшуюся деловую репутацию, но и тем, что они досконально владеют информацией о различных сторонах деятельности утраченного

предприятия. Помимо этого, покидая компанию, они могли оставить новым собственникам «отравленные пилюли», в качестве которых могут выступать кабальные договоры с контрагентами, преднамеренно «утраченные» правоустанавливающие документы компании и иные уловки, которые могут облегчить атаку на предприятие.

Конкурирующие компании, имеющие интерес к данной бизнес-единице. Как правило, осуществить захват предприятия намного проще именно в переходный период, когда прежние собственники уже отстранены от управления делами фирмы, а новые еще не освоились на предприятии и не успели создать эффективную систему обороны своего приобретения. Опасность данной группы существенно повышается, если она вступает в сговор с бывшими владельцами компании, ведь, с одной стороны, используя финансовые возможности и политические связи, а с другой — владея информацией о деятельности предприятия, а также зачастую обладая его акциями, они могут намного проще добиться желаемого результата.

Представители органов государственной власти и местного самоуправления. Действия этих лиц довольно редко направлены именно на захват предприятия, обычно это имеет место в случае «заказа» со стороны лиц, упомянутых в предыдущих двух группах. Однако если в собственности того или иного уровня власти уже находится определенный пакет акций захваченной компании или «золотая акция» (специальное право по управлению обществом), не исключено, что и некоторые государственные служащие захотят приобрести полный контроль над компанией. В подавляющем же большинстве случаев пресинг со стороны государственных органов вызван желанием получить банальную взятку.

Лица, осуществлявшие покровительство захваченной компании, т. н. крыша. В их качестве могут выступать и представители силовых ведомств, и околोकриминальные структуры. Следует понимать, что эти лица, потеряв существенный источник своего дохода, могут предъявить финансовые претензии к новым собственникам предприятия либо предложить им свои услуги по покровительству компании. (особенно это распространено в регионах, если захват проведен предпринимателями из других субъектов Федерации). Рассматриваемые лица не так часто решаются на прямой захват предприятия, предпочитая предварительно попытаться договориться с новыми собственниками.

Принимая во внимание угрозу со стороны вышеперечисленных лиц, необходимо быть готовым к тому, что после удачного захвата компании

придется выступать в противоположном качестве, направив все усилия на ее оборону от новоявленных захватчиков. В связи с этим хотелось бы привести известное выражение одного древнего восточного мудреца: «Готовясь к взятию города, думай о его дальнейшей обороне».

Именно поэтому планировать защиту компании от сторонних притязаний следует еще на этапе подготовки ее поглощения. В качестве подобных мероприятий, как правило, выступают следующие:

- выявление потенциальных агрессоров;
- анализ направлений возможных действий со стороны агрессоров;
- установление «узких мест» в корпоративной обороне компании;
- выработка контрмер по отношению к потенциальным агрессорам.

В качестве иллюстрации подобного подхода к удержанию предприятия следует привести случай, имевший место два года назад в одном из регионов Центрального федерального округа.

Некая инвестиционная структура планировала захват крупного нефтехимического предприятия. В ходе подготовки недружественного поглощения было установлено, что наиболее крупный пакет акций компании – 27,5 % – находится в руках ее генерального директора. Еще 25 % плюс одна акция закреплена в собственности субъекта Федерации. Остальные акции в малых количествах распределены между большим числом физических лиц. Обычно миноритарные акционеры не принимали участия в акционерных собраниях, поэтому кворум обеспечивался присутствием двух основных владельцев акций. При этом была получена информация, что предприятием уже давно интересуется племянник губернатора, который был бы не прочь поставить его под свой контроль, однако эти планы оставались нереализованными, потому что главу субъекта Федерации и директора компании связывала совместная работа в партийных органах.

Анализируя возможное развитие событий, было выдвинуто предположение, что если планы инвестиционной структуры по захвату компании претворятся в жизнь, то прежние договоренности губернатора и директора предприятия потеряют силу, в связи с чем племянник должностного лица попытается, используя возможности влиятельного родственника, получить контроль над компанией. Для того чтобы не допустить такого варианта развития событий, был подготовлен план действий на случай возникновения кризисной ситуации.

Некоторое время спустя, когда инвестиционной структуре удалось в ходе массовой скупки акций аккумулировать в своих руках 35 % акций, а на пакет акций, принадлежащий директору, был наложен арест

(при этом суд общей юрисдикции запретил ему голосовать этими акциями), этот план сильно пригодился компании-захватчику. Следует отметить, что благодаря верно сделанным выводам скупка акций была проведена молниеносно при полном отсутствии противодействия как со стороны директора, так и со стороны племянника-бизнесмена. Это произошло благодаря верному предположению о том, что, как только в городе начнется скупка акций, племянник, до этого не решавшийся на подобные действия, может под шумок также попытаться скупить часть акций. Для того чтобы избежать подобного развития событий, была установлена довольно высокая цена покупки одной акции. Кроме того, было принято решение отказаться и от масштабной рекламной кампании, предваряющей скупку. Поэтому, когда началось массовое приобретение ценных бумаг, директор и местный коммерсант некоторое время размышляли, стоит ли начинать аналогичную скупку, ведь решиться предложить соразмерную цену было крайне сложно; впоследствии же что-либо предпринимать оказалось поздно.

Однако праздновать победу было еще рано; дело в том, что с учетом запрета на голосование акциями, принадлежащими директору, пакет «губернаторских» акций стал равен 34,49 % (у инвестиционной компании — 48,27 %), что в конечном итоге могло привести к повторному захвату предприятия теперь уже иными лицами.

Вот почему на втором собрании, которое проводилось по инициативе захватчика уже после смещения со своей должности генерального директора, в повестке дня фигурировал вопрос о совершении крупной сделки, связанной с участием компании во вновь создаваемой коммерческой организации. Иными словами, происходил банальный вывод активов компании. Разумеется, это нельзя было осуществить без согласия «губернаторского» пакета акций. Однако и этот факт был учтен.

Еще до начала мероприятий по захвату нефтехимического предприятия в руки инвестиционной компании попал образец доверенности на участие в собрании, которая выдавалась региональным комитетом по управлению государственным имуществом (КУГИ) на участие в собраниях акционеров своим представителям. Выяснилось, что доверенности составляются с нарушением ФЗ «Об АО», в частности, в данной доверенности не указывалось местонахождение лица, выдающего доверенность. Это давало основание отказать представителю КУГИ в регистрации на собрании, при этом кворум было возможно обеспечить и без этого пакета акций — просто-напросто проведя агитацию среди тех миноритариев, кто не пожелал продать свои акции, убедив их участвовать в деятельности компании. В конечном итоге план по выво-

ду активов был реализован, что позволило инвестиционной компании сохранить контроль над ценным имуществом предприятия, обезопасив себя от притязаний со стороны третьих лиц.

Разумеется, нельзя безгранично полагаться на те наработки, которые были сделаны в ходе подготовки к захвату. Ведь действительная картина дел может отличаться от предполагаемой. В связи с этим уже после поглощения особую роль приобретает тщательное изучение учредительных и иных правоустанавливающих документов компании для детального выявления уязвимых мест в ее юридическом статусе. Особое внимание необходимо уделять следующим документам:

- документы, связанные с созданием общества;
- документы, связанные с регистрацией выпусков акций общества (в случае с АО);
- документы, подтверждающие оплату уставного капитала общества;
- документы, подтверждающие право собственности на имущество, находящееся на балансе компании, и иные права общества (имущественные и личные неимущественные);
- документы, связанные со спорами, имеющими отношение к созданию и деятельности общества, а также участию в нем и т. д.

Анализ этой документации поможет более четко представить реальную картину дел, связанную с активами компании, а также поможет выявить «отравленные пилюли», оставленные предыдущей командой менеджеров.

Вряд ли есть необходимость подробно останавливаться на необходимости изучения документов, свидетельствующих об оплате акций либо о регистрации. Ведь согласно Федеральному закону «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг», совершение владельцем ценных бумаг любых сделок с принадлежащими ему ценными бумагами до их полной оплаты и регистрации отчета об итогах их выпуска запрещается.

Однако следует помнить, что на многих предприятиях, созданных в результате приватизации, могут ненадлежащим образом быть оформлены, а иногда и вовсе отсутствовать документы, подтверждающие право собственности на принадлежащие обществу объекты недвижимости. Разумеется, это не относится к наиболее ценным производственным корпусам компании — как правило, право собственности на них зарегистрировано, а подтверждающие свидетельства уже получены. Однако с иными активами может наблюдаться противоположная картина.

Вот почему, изучив эти документы, необходимо выявить все «узкие места», которые могут облегчить недоброжелателям доступ к активам компании. В противном случае придется столкнуться с нежелательными действиями со стороны конкурирующих структур.

Это подтверждается историей, которая имела место в конце 2001 года. Один довольно известный в Санкт-Петербурге предприниматель решил поставить под свой контроль предприятие, находящееся в Ленинградской области, еле-еле сводившее концы с концами. Следует отметить, что коммерсанта мало интересовала сфера деятельности компании, не привлекали его и производственные мощности предприятия. Инвестиционная притягательность этой компании была вызвана тем, что еще с советских времен за ним на Черноморском побережье был закреплен огромный земельный участок, на территории которого находился заводской дом отдыха. Именно это мало кому известное обстоятельство и заставило бизнесмена потратить большие денежные средства на захват предприятия. После удачного завершения операции по захвату компании предприниматель неоднократно выезжал в окрестности города Сочи, чтобы лично убедиться в обладании таким серьезным активом. К сожалению, в первые месяцы после приобретения компании никто не уделил должного внимания юридическому оформлению правоустанавливающих документов на земельный участок и непосредственно рекреационный комплекс. Эйфория прошла, когда предпринимателю стало известно, что в арбитражный суд было подано заявление об истребовании из чужого незаконного владения имущественного комплекса дома отдыха, находящегося на балансе хозяйственного общества. Иск был подан от имени завода, расположенного в том же районном городке, что и захваченное предприятие. Оказывается, до 1993 года обе компании входили в состав одного государственного предприятия, на балансе которого и находился рекреационный комплекс на берегу Черного моря. По утверждению представителей завода, комплекс перешел именно к ним, о чем и свидетельствует запись в плане приватизации их компании: «комплекс отдыха трудящихся, местонахождение — город Сочи» (как впоследствии стало известно из неофициальных источников, этот лист был взят из плана приватизации захваченного предприятия).

Вначале предприниматель воспринял подобные притязания с юмором, однако, когда он изучил имеющиеся в распоряжении компании документы, ему стало не до смеха. Оказывается, прежняя группа менеджеров унесла с собой план приватизации предприятия, при этом право собственности на здания и на весь рекреационный комплекс зарегист-

рировано не было. Отсутствовали и документы на землю. Попытки получить подтверждение из Комитета по управлению государственным имуществом также не принесли результатов — папки с делом предприятия, которые могли бы подтвердить право собственности на спорный объект, оказались утерянными. В земельном комитете не оказалось документов, относящихся именно к рассматриваемому земельному участку.

Тогда-то и стало ясно, что прежнее руководство компании, вступив в сговор с истцом, «выкупило» документы, относящиеся к данным объектам недвижимости, у должностных лиц упомянутых государственных органов. В конечном итоге предпринимателю так и не удалось отстоять оспариваемый дом отдыха, ведь противоположная сторона могла подготовиться к своей атаке, пользуясь правовой некомпетентностью и тривиальным разгильдяйством своих противников. Если бы отсутствие документов было обнаружено в первые дни после захвата компании, предпринимателю, скорее всего, удалось бы истребовать у государственных органов все необходимые правоустанавливающие документы, ведь на тот момент они еще находились в архивах.

В целях предупреждения враждебного поглощения необходимо уделять серьезное внимание изучению внешней корпоративной обстановки и установлению возможного интереса по отношению к компании со стороны «недружественных структур». В качестве сигналов неприятельской атаки могут выступать:

- биржевая скупка акций компании, а также иные способы массового приобретения акций у миноритарных акционеров компании;
- появление исков в отношении компании со стороны ее нынешних и прежних участников (акционеров);
- концентрация долговых обязательств в руках одного лица (взаимосвязанной группы лиц) и т. д.

При этом следует помнить, что, установив один из этих фактов, необходимо как можно быстрее принять решение по противодействию враждебным мерам. В частности, установив факт скупки акций компании, нужно попытаться выяснить, в чьих целях брокеры (если это происходит на бирже) или инвестиционные компании (при массовой скупке) ведут свою деятельность. Дело в том, что очень часто подобные манипуляции с ценными бумагами на вторичном рынке проводятся биржевыми спекулянтами в целях повышения рыночной стоимости акций и не имеют ничего общего с недружественным поглощением.

Если же удастся определить, что биржевые спекулянты непричастны к скупке акций, необходимо проанализировать устойчивость собственного положения как владельца компании. Допустим, захват предприятия был претворен в жизнь во многом благодаря тому, что кто-либо из крупных акционеров выдал захватчикам доверенность на право голосования на общем собрании акционеров либо пакет акций был получен в доверительное управление. В этом случае нельзя забывать, что доверенность может быть отозвана, а договор доверительного управления имуществом — расторгнут.

Поэтому в подобной ситуации необходимо начинать встречную скупку акций, пытаясь перехватить инициативу из рук противника.

Вообще следует учитывать, что вероятность враждебного поглощения крайне высока именно в первые месяцы после захвата компании. Ведь новый собственник еще не успел надлежащим образом ознакомиться с ситуацией на предприятии, а также зачастую упрочить свою позицию в качестве владельца компании.

В связи с этим особое значение для нового собственника приобретает выработка схемы поведения в зависимости от результатов анализа документации предприятия, а также внешней корпоративной обстановки:

- изменение структуры органов управления общества;
- пересмотр политики управления дочерними компаниями общества, а также филиалами и представительствами;
- дополнительная эмиссия акций;
- вывод активов общества и т. д.

Известно, что многие отечественные хозяйственные общества имеют довольно сложную структуру управления. В связи с этим главной целью нового собственника становится именно упрощение и повышение прозрачности управленческой структуры компании.

Во многих компаниях действует такой орган, как правление, в этом не существует каких бы то ни было объективных предпосылок для его существования (например, сложная внутренняя структура компании, большое число удаленных структурных подразделений и т. д.). Избрание членов данного управленческого органа становится обыденной формальностью. При этом нельзя забывать, что лица, входящие в его состав, выдвигались на свои должности еще старой командой управленцев и, скорее всего, сохранили ей лояльность, что может негативным образом отразиться на положении компании при попытке ее захвата уже со стороны прежних владельцев. Учитывая это, первым желанием нового собственника может стать переизбрание членов правления,

в результате которого позиции в этом органе управления займут представители повой команды. Однако подобный шаг может отрицательно отразиться на отношениях между собственниками компании и ее трудовыми ресурсами, ведь бывшие члены правления, потеряв место в этом формальном органе управления, будут продолжать занимать трудовые позиции на предприятии (например, главный инженер, начальник отдела маркетинга и т. д.). Свое переизбрание они воспримут как личную обиду, что в конечном итоге отразится и на производительности труда, и на их отношении к новому руководству.

Во избежание этого проще всего бывает внести изменения в устав компании, в результате чего в управленческой структуре остался бы только единоличный исполнительный орган — генеральный директор. Это помогло бы снять напряженность в компании — люди поймут, что их не отстранили от занимаемых должностей, а просто-напросто ликвидировали орган управления. Кроме того, это обезопасит нового собственника от враждебных действий со стороны членов правления.

Начиная управление только что приобретенной компанией, следует уделить особое внимание ее «дочкам», а также структурным подразделениям, расположенным вне ее местонахождения (филиалам и представительствам). Как это ни печально, многие отечественные предприятия имеют сложную и запутанную структуру дочерних активов. При этом, если начать разбираться во взаимоотношениях «мамы» и «дочки», можно обнаружить поразительные факты. Однажды некая компания, захватив машиностроительный завод в Волгоградской области, с удивлением обнаружила на балансе одной из его многочисленных дочерних компаний 1,5 % акций АК Сберегательного банка РФ, рыночная стоимость которых многократно покрывала все расходы на поглощение предприятия. Как впоследствии выяснилось, акции аккумулировались на балансе компании еще на заре приватизации, в результате многочисленных чековых аукционов, впоследствии же, после смерти прежнего директора головной компании, о них благополучно забыли.

Скорейшая инвентаризация дочерних активов не только поможет отыскать лакомые и доселе неизвестные захватчику активы, но и способствует в выявлении уязвимых мест в юридическом статусе компании.

Это подтверждается историей, произошедшей в результате захвата одной небольшой холдинговой компании, владеющей целлюлозно-бумажным комбинатом, рядом деревоперерабатывающих предприятий, а также мебельными фабриками. В результате недружественного поглощения в руках нового собственника оказалось более 75 % акций

головной компании, которая считалась единоличным владельцем большого числа дочерних предприятий. Однако реальная картина оказалась намного печальнее: компания действительно владела акциями этих предприятий, однако во многих из них ее пакет был далек от контрольного, в других же акции ей вовсе не принадлежали.

Новый собственник прекрасно понимал, что прежние владельцы компании, скорее всего, попытаются отбить ее. Причем основной удар будет направлен по дочерним организациям, ведь именно они представляли наибольшую ценность.

В связи с этим в срочном порядке был разработан и претворен в жизнь целый комплекс мер по сохранению ценных активов:

- проведение инвентаризации активов как в головной компании, так и на дочерних предприятиях;
- получение сведений о степени участия головной компании в условных «дочках» (ведь многие компании оставались дочерними не в силу участия основной организации в их уставном капитале, а из-за заключенных договоров по переработке сырья, изготовлению продукции и т. д.);
- сбор данных о руководителях дочерних компаний; составление их психологического портрета, сбор компрометирующих сведений и любой другой информации, позволявшей манипулировать ими;
- установление возможности доведения пакета акций головной компании в структуре акционерного капитала дочерних предприятий как минимум до контрольного; планирование мероприятий по массовой скупке акций, приобретение ценных бумаг у их крупных владельцев;
- при невозможности приобретения контрольного пакета акций компании — разработка мероприятий по перезаключению договоров с головной компанией в целях установления большей зависимости от материнского предприятия, вступление в сговор с руководителями компании в целях заключения сделок по отчуждению ликвидных активов компаний (принимая во внимание положения ФЗ «Об АО»);
- после проведения этих мероприятий — рассмотрение возможности перевода компаний на единую акцию.

Все это позволило не только упрочить позицию головной компании в дочерних организациях, но и отбить несколько атак прежнего руководства, которое пыталось вернуть утраченные активы.

Таким образом, подводя итоги, следует отметить, что операция по защите компании от внешних воздействий должна планироваться еще до проведения мероприятий по захвату предприятия. В противном случае возможная победа по поглощению компании окажется «пирровой».

Повторное совершение дружественной сделки слияния и поглощения

Рынок M&A отличается многовариантностью и непредсказуемостью. Получив контроль над компанией, опытные участники сделок не только допускают возможность последующего отказа от приобретенных активов, но и просчитывают вероятность вторичной покупки предприятия.

Анализируя недолгую историю развития капиталистических отношений в нашей стране, нетрудно заметить, что многие прежде государственные компании не только прошли сложный и тернистый путь приватизации, но и успели сменить не по одному собственнику. Довольно большой редкостью является компания, собственник которой не менялся на протяжении всей истории ее развития. Как правило, это относится к деловым проектам, не связанным с приватизацией государственного имущества. Основной же массив бизнес-единиц, особенно в промышленной сфере, неоднократно менял своих владельцев.

Несколько лет назад ряд аналитиков поспешил возвестить о завершении концентрации капитала в руках ограниченного числа отечественных предпринимателей. По мнению этих экспертов, наконец-то произошло окончательное формирование деловых империй, что неминуемо должно было привести к застою на рынке M&A. Вряд ли стоит подробно объяснять, в чем состоит ошибочность этой точки зрения. Необходимо лишь отметить, что структура предпринимательских отношений характеризуется динамической взаимосвязью между своими элементами. Экономическая эффективность заставляет компании отказываться от принадлежащих им активов, приобретая новые бизнес-единицы, проводить недружественное поглощение сторонних предприятий, начинать новые проекты. Помимо этого, следует учитывать политическую ситуацию в стране, когда право собственности гарантируется не законом, а конкретным государственным чиновником, уход которого из властных структур неминуемо ведет к перераспределению имущественных активов.

Таким образом, вряд ли в ближайшее время резко сократится объем совершенных сделок на рынке M&A; наоборот, число слияний и поглощений будет только расти. В связи с этим полезно рассмотреть такое интересное явление, как повторное приобретение компании.

Наверняка многим предпринимателям в ходе своей деятельности приходилось сталкиваться с ситуацией, когда обстоятельства вынуждали отказаться от приобретенных имущественных активов. Причины, подтолкнувшие их к такому шагу, могут быть различны (они будут рассмотрены ниже); главное здесь — сам факт продажи недавнего приобретения.

Как правило, отказ от активов вызван одной из следующих причин:

- имущественные активы приобретались с целью их дальнейшей продажи;
- приобретенная компания не вписывается во внутреннюю структуру бизнеса покупателя;
- велика вероятность недружественного поглощения приобретенного предприятия;
- разногласия с властными структурами;
- продажа компании необходима для получения определенных преимуществ в деловой сфере.

Каждая из приведенных причин уникальна и оказывает существенное влияние на развитие корпоративной ситуации.

Имущественные активы приобретались с целью их дальнейшей продажи. В этом случае новый владелец предприятия не намерен извлекать прибыль из управления приобретенной компанией. Основной его целью является скорейший поиск наиболее выгодного варианта продажи имущественных активов. Разумеется, если компания приобреталась не под конкретного заказчика, то поиск покупателя может занять определенное время, в связи с чем перепродавцу активов все же придется заниматься управлением компанией. Следует особо подчеркнуть, что в рассматриваемой ситуации потенциальный продавец компании, как правило, допускает возможность дальнейшего приобретения активов. Ведь если новый владелец компании по тем или иным причинам решит избавиться от нее, довольно высока вероятность, что он обратится с предложением повторной покупки именно к перепродавцу.

Рассмотрим следующий пример, произошедший на Ставрополье. Местная инвестиционная компания приобрела в собственность 100 % акций частной типографии (ЗАО «Х»). Первоначально типография была создана неким предпринимателем, занимавшимся аграрным биз-

несом. Он намеревался с ее помощью печатать литературу по сельскому хозяйству, издавать собственную газету. Первоначально дела шли хорошо, издательский проект с сельскохозяйственным уклоном пользовался поддержкой местной администрации. Однако шло время, а издательский бизнес не только не давал прибыль, но и приносил убытки. В конечном итоге предприниматель посчитал расточительством второй год подряд выбрасывать на ветер энную сумму в долларах США и решил продать типографию упомянутой выше инвестиционной компании.

Новый владелец пробыл в таком качестве недолго, и уже через месяц был найден покупатель на акции типографии. Однако год спустя инвестиционная компания получила предложение вновь приобрести типографию. Дело в том, что владелец типографии, активно занимавшийся издательским бизнесом на юге России, неожиданно принял решение уехать из страны и, не найдя одного покупателя на все принадлежащие ему активы, начал распродавать свое имущество по частям. В результате этих событий инвестиционная компания повторно стала владельцем ЗАО «Х». Впоследствии она окончательно избавилась от типографии, продав ее одному московскому издательству.

Приобретенная компания не вписывается во внутреннюю структуру бизнеса покупателя. Известно, что не так страшна неудача в достижении цели, как разочарование от желаемого результата. В корпоративной практике бывают случаи, когда вновь приобретаемая компания по тем или иным причинам вместо пользы приносит вред своему новому владельцу. Это может быть вызвано недостаточно тщательной подготовкой совершаемой сделки, что не позволяет должным образом просчитать все вероятные последствия нового приобретения. Кроме того, иногда ли о какой предпродажной подготовке речь просто-напросто не идет. Компания приобретается на основании волевого решения собственника бизнеса, который руководствуется одним ему ведомыми мотивами. Разумеется, приобретение может стать неудачным и в результате проявления скрытых факторов, которые практически невозможно предсказать на этапе предпродажной подготовки. Допустим, невозможность перепрофилирования производства, чрезмерно высокие расходы, необходимые для освоения приобретения. Как бы там ни было, все эти обстоятельства приводят к тому, что счастливый обладатель компании вынужден от нее отказаться.

В большинстве случаев, продавая компанию, ее прежний собственник не собирается впоследствии вторично приобрести принадлежавшее ему ранее предприятие. Дело в том, что ему известны все отрицательные

черты этой компании, а также причины, по которым она не сможет эффективно вписаться в структуру его бизнеса.

В начале 2002 года крупная холдинговая компания приобрела контрольный пакет акций крупного хлебокомбината, расположенного в одном из городов Центрального федерального округа. Первоначально планировалось превратить хлебокомбинат в лидера рынка, реализовывавшего свою продукцию на территории не только развитого города, но и области. Холдинговая компания планировала увеличить объемы выпускаемой продукции и повысить качество выпекаемого хлеба и изготавливаемых кондитерских изделий. Помимо этого, новый владелец намеревался коренным образом изменить структуру управления предприятием в целях снижения себестоимости за единицу продукции.

Первоначально дела шли неплохо — объемы выпускаемой продукции повысились на 25 %. Однако в дальнейшем ситуация на комбинате начала стремительно ухудшаться. Во-первых, выяснилось, что оборудование, установленное на комбинате, ни при каких условиях не способно существенным образом повысить качество выпускаемой продукции; во-вторых, было выявлено, что основные производственные мощности предприятия, вопреки заверениям прежнего собственника, уже давно выработали свой ресурс и в любой момент могут прийти в полную негодность, при этом их окончательный ремонт обойдется дороже, чем приобретение новой итальянской линии по выпечке хлебобулочных изделий.

Новый собственник компании был поставлен перед выбором: либо коренным образом увеличивать бюджет, предусмотренный для изменения производственной структуры хлебокомбината, либо отказаться от данного проекта. В конечном итоге, как ни хотелось холдинговой компании выйти на рынок в данном регионе, ей пришлось продать приобретенное предприятие. Впоследствии холдинговая компания не стала повторно приобретать хлебокомбинат, хотя соответствующие предложения ей и поступали.

Велика вероятность недружественного поглощения приобретенного предприятия. Довольно часто новым владельцам только что приобретенной компании приходится отказываться от полученных активов в связи с проявлением к ним интереса со стороны третьих лиц. Риск возникновения подобной ситуации существенно повышается в том случае, если новый собственник получил контроль над компанией в результате корпоративной агрессии на прежних владельцев активов. Дело в том, что бывший собственник может попытаться, используя свой статус, связи, а также знание «узких» мест в системе управления компанией,

вернуть потерянное предприятие; при этом повышается вероятность, что он вступит в альянс с влиятельными структурами, что существенно повысит его шансы на успех. Иногда в борьбу за предприятие включаются корпоративные «стервятники», которые пытаются перехватить управление компанией, с тем чтобы впоследствии перепродать ее первоначальному покупателю либо иному заинтересованному лицу.

Подобные обстоятельства заставляют владельца имущественных активов отказаться от них не только по своей воле, но и против нее. В первом случае новоиспеченный владелец, трезво взвесив все за и против продолжения борьбы за предприятие, благоразумно соглашается принять предложение нового агрессора и продает принадлежащие ему акции. Во втором же, несмотря на усилия нового собственника компании, ему не удается сохранить над ней контроль — предприятие выбывает из его владения в результате недружественного поглощения со стороны третьих лиц.

Следует отметить, что в рассматриваемом случае владельцы, которым пришлось отказаться от принадлежащих им активов, как правило, стремятся вернуть их, в связи с чем они более склонны к вторичному приобретению или захвату компании.

Это подтверждается историей, произошедшей в 1999 году на Северо-Западе России. Некий авторитетный предприниматель решил получить контроль над небольшим заводом, занимавшимся изготовлением кирпича. Порядка 30 % акций компании принадлежало директору предприятия, 15 % находилось в собственности нескольких менеджеров компании, а остальные акции были распределены между миноритарными акционерами — преимущественно бывшими и нынешними работниками предприятия. Сторонний агрессор решил захватить предприятие, не пользуясь изысканными приемами корпоративного права. Для начала он провел переговоры с директором компании, пытаясь склонить его к продаже предприятия, когда же это не принесло желанных результатов, он предпринял попытку запугать фактического владельца имущественных активов. Однако и эта попытка не увенчалась успехом. Тогда предприниматель решил изменить тактику — началась массовая скупка акций. При этом цена за одну акцию была установлена просто фантастическая, что привело к стремительному избавлению миноритарных акционеров от принадлежащих им ценных бумаг. Директор компании не обладал серьезными финансовыми ресурсами и поэтому не смог организовать параллельную скупку. Однако ему удалось приобрести 3 % акций у тех физических лиц, которые потеряли в преимущества убеждения, а не в силу денег. Две недели спустя агрессор имел в руках блоки-

рующей пакет акций — 26 %. Тем не менее директор все еще был уверен в непоколебимости своей позиции, ведь совместно с подконтрольными ему менеджерами у него было около 50 % акций, что гарантировало твердую позицию на общем собрании акционеров.

Ситуация изменилась внезапно, когда выяснилось, что менеджеры компании, не выдержав давления со стороны предпринимателя, продали ему все свои акции. Разумеется, при таком раскладе на ближайшем собрании акционеров агрессор смог сменить руководителя предприятия и поставить компанию под свой полный контроль. Однако новоиспеченный собственник недолго почивал на лаврах. Бывший директор компании уехал в Петербург — искать правду. В конечном итоге ему удалось заручиться поддержкой одной холдинговой компании, связанной со строительным бизнесом, которая не только помогла директору убедить запуганных менеджеров обратиться в суд с иском о признании сделок с акциями недействительными, но и обеспечила надлежащую правовую поддержку. После выигрыша судебного дела предпринимателю было предложено продать оставшиеся в его руках акции, что он благодарно и сделал, понимая, что в противном случае ему не достанется ничего. Интересной деталью этой истории является то, что в 2003 году кирпичный завод был продан его собственниками, при этом покупателем стал все тот же предприниматель, который молниеносно откликнулся на предложение о его покупке.

Разногласия с властными структурами. Подавляющему большинству предпринимателей, работающих в России, известна простая истина — с властью нужно дружить. Вот почему в ходе слияния или поглощения компания-агрессор стремится заручиться предварительной поддержкой у представителей властных структур. В ряде случаев инициатору сделки M&A не удается добиться расположения власти преобладающих и приходится приобретать компанию на свой страх и риск. Иногда даже отсутствие поддержки со стороны властных органов позволяет не только успешно провести операцию по слиянию или поглощению компании-цели, но и зафиксировать достигнутые результаты. Однако чаще всего натянутые отношения с властными структурами выливаются в конкретные проблемы, возникающие у компании-агрессора. Это может не только осложнить развитие конкретного бизнес-проекта, но и привести к полной потере приобретенных имущественных активов.

Если новому собственнику компании приходится от нее отказаться из-за конфликта с представителями государственных органов либо органов местного самоуправления, то, как правило, этот факт не отражается на его стремлении вторично получить контроль над предпри-

ятием. Практика свидетельствует, что если к имущественным активам не проявляется интерес со стороны третьих инвесторов, бывший владелец сохраняет шансы вернуть потерянное предприятие. Этого можно добиться, наладив отношения с прежде враждебно настроенными властными структурами либо получив поддержку со стороны более могущественных представителей политического Олимпа. Также есть еще один довольно эффективный способ — принять участие в смещении недоброжелателя с занимаемой должности; если это выборная должность — оказать поддержку его противнику, баллотирующемуся на этот пост, если же должность назначаемая — пролоббировать отставку государственного чиновника.

Однажды некая инвестиционная компания решила приобрести предприятие, расположенное в одном из городов Южного федерального округа, занимающееся розливом минеральных и столовых вод. Владелец не возражал против продажи контрольного пакета акций компании. Казалось бы, препятствий к совершению сделки не было, однако вскоре выяснилось, что мэр города категорически против планируемой сделки. Дело в том, что произведенная продукция реализовывалась через несколько фирм, которые контролировались не только владельцем предприятия, но и самим главой местного самоуправления. Разумеется, последнему не хотелось терять стабильный источник дохода, ведь новые собственники собирались упорядочить сбыт готовой продукции. Разгневанный чиновник попытался перекупить компанию, однако предложенная им сумма была в несколько раз меньше согласованной со сторонним инвестором. Поэтому предприятие было продано инвестиционной компании.

Однако мэр города не смирился с поражением и начал активную атаку на новых собственников. Начались регулярные проверки со стороны надзорных структур. Пожарные выявили ненадлежащее расположение цехов и складов предприятия, санитарнадзор заявил об установлении фактов нарушения санитарно-эпидемиологических требований технологий производства минеральных и столовых вод. Кроме того, глава местного самоуправления заявил о необходимости переноса предприятия за пределы города. После нескольких месяцев изнурительной борьбы инвестиционная компания приняла решение отказаться от своего приобретения, продав компанию ее прежнему владельцу.

Несмотря на поражение, инвестор все же не стал окончательно отказываться от компании, а занял выжидательную позицию. Удобный случай представился через полтора года — выборы нового главы города. Прежние владельцы компании оказали серьезную финансовую под-

держку противнику действовавшего мэра. К радости инвестиционной компании, на выборах победу одержал соперник ее недоброжелателя. Разумеется, при таком раскладе инвестор не только вернул принадлежавшие ему имущественные активы, но и упрочил свое деловое положение в городе.

Продажа компании необходима для получения определенных преимуществ в деловой сфере. Рассматриваемая ситуация характеризуется тем, что владелец компании вынужден отказаться от нее ради реализации иных проектов либо приобретения преимуществ на определенных рынках. Довольно часто это оформляется как своеобразный обмен активами между двумя игроками корпоративного сектора. Это происходит в том случае, когда новый владелец имущественных активов проявляет интерес к компании, находящейся в собственности третьего лица, которое, в свою очередь, заинтересовано в покупке недавнего приобретения своего потенциального контрагента. Нужно учитывать, что для нового владельца ценность только что приобретенных активов ниже, чем предлагаемого к обмену предприятия. Именно данное обстоятельство и приводит к отказу от только что полученной компании. Отчуждая свои активы, их собственник тем не менее не теряет надежды приобрести их вновь, хотя и осознает, что новый владелец вряд ли согласится уступить предприятие в ближайшее время.

Иногда собственник бизнеса вынужден отказаться от него в связи с необходимостью получения дополнительного финансирования. Это может быть вызвано как потребностью в развитии более приоритетных деловых проектов, так и банальным отсутствием свободных денежных средств, необходимых для нормального функционирования компании. В этом случае владельцу предприятия приходится делать непростой выбор — на одной чаше весов приобретенная компания, на другой — иные цели, достижение которых невозможно без отказа от части имущественных активов. Разумеется, продав принадлежавшее ему предприятие, его прежний владелец при первой же возможности попытается вернуть желанные активы.

Это подтверждается и историей, произошедшей в Приморье. Некая нефтехимическая холдинговая компания приобрела в собственность контрольный пакет акций предприятия химической отрасли (ОАО «Х»). Первоначально планировалось, что предприятие превратится в одно из звеньев в производстве довольно сложной продукции, изготавливаемой входящими в холдинг компаниями. Через полгода стало ясно, что новое приобретение оправдывает себя — эксплуатация предприятия шла по плану холдинговой компании. Однако через некоторое время

головное предприятие начало испытывать сложности, связанные с нехваткой оборотных средств. Кредиты, получаемые под залог принадлежащих холдингу активов, не могли кардинальным образом исправить ситуацию и лишь отсрочивали надвигающийся кризис. В сложившейся ситуации владельцам компании предстояло найти выход из непростого положения. В конечном итоге после всестороннего анализа текущего положения компании было принято решение временно отказаться от целого ряда принадлежавших холдингу активов, в число которых попало и упомянутое выше предприятие.

Спустя два года, когда финансовое состояние инвестора улучшилось, он предпринял попытку вернуть принадлежавшие ему активы. Справедливости ради следует отметить, что холдинговой компании удалось вернуть не все предприятия, ранее входившие в ее структуру. Тем не менее ей все же удалось вторично получить контроль над ОАО «Х».

Таким образом, становится очевидным, что существует довольно большое число причин, заставляющих предпринимателей отказываться от собственных предприятий. При этом не во всех случаях прежний собственник сохраняет намерение вернуть отчужденные активы. Однако, даже если такое желание имеется у бывшего владельца компании, это еще не означает стопроцентной гарантии возврата имущественных активов.

Следует особо подчеркнуть, что повторное приобретение компании является довольно сложным процессом, вот почему процедура возврата предприятия отличается не только вложением существенных денежных средств, но и длительностью своего осуществления.

Можно выделить следующие этапы мероприятий, направленных на вторичное приобретение компании: подготовка первоначальной продажи компании, мониторинг финансовых и производственных показателей отчужденной компании, вторичное приобретение имущественных активов.

Подготовка первоначальной продажи компании

Как это ни странно, но успех повторного приобретения компании во многом зависит от того, каким образом была проведена первоначальная продажа предприятия. Именно здесь закладывается основа для последующего возврата имущественных активов. Отчуждая предприятие, стоит допускать возможность последующего его приобретения; в этом случае собственник компании может претворить в жизнь целый комплекс мероприятий, которые впоследствии облегчат дости-

жение поставленной цели. Немаловажной особенностью таких шагов является довольно низкая цена реализации.

Ключевым моментом рассматриваемого этапа является выбор покупателя компании. В том случае, если продавец активов не ставится в жесткие рамки по поводу выбора нового владельца предприятия, следует тщательным образом проанализировать все возможные предложения, отдавая при прочих равных условиях предпочтение тому покупателю, который впоследствии может отказаться от нее в вашу пользу.

К сожалению, продавец не всегда способен предугадать дальнейшее развитие ситуации, выбрав наиболее оптимального покупателя. Действительно, новый владелец впоследствии может отказаться продать компанию либо реализовать ее третьему лицу, переговоры с которым, скорее всего, зайдут в тупик. Тем не менее существует несколько общих правил, распространяющихся на покупателей активов:

- если в качестве нового собственника компании выступает инвестиционная компания, владеющая диверсифицированными активами, значительно повышается вероятность скорого отчуждения предприятия стороннему приобретателю;
- если предприятие покупается отраслевой холдинговой компанией, скорее всего она не захочет расставаться со своим приобретением, которое занимает достойное место в ее структуре.

Для облегчения последующего возврата компании следует установить неформальные отношения с топ-менеджерами, а также владельцами приобретателя. В дальнейшем это может существенно облегчить переговоры, связанные с покупкой предприятия.

Рассмотрим ситуацию, имевшую место на одном машиностроительном предприятии в 2001 году. Его владелец осуществил эту покупку, не рассчитав своих финансовых возможностей. Именно поэтому уже через несколько месяцев после приобретения он стал испытывать серьезные трудности — банки требовали уплаты заемных средств, взятых под реализацию упомянутого проекта. Несмотря на радужные прогнозы, 2002 год не принес значительного увеличения объемов продаж. Иными словами, приобретенная компания тянула в финансовую пропасть весь бизнес предпринимателя. Это и привело к продаже только что полученных имущественных активов. Однако их бывший владелец не собирался окончательно от них отказываться, вот почему он так долго выбирал покупателя машиностроительного предприятия. В конце концов, контрольный пакет акций компании был продан давним партнерам предпринимателя — ему удалось достичь с ними неформальных

соглашений о последующей покупке имущественных активов. Правда эта договоренность стоила собственнику компании снижения цены на 15 %. Два года спустя предприятие было вторично приобретено его бывшим владельцем.

Как уже отмечалось выше, в некоторых случаях продавец предприятия настроен на последующий возврат активов. В данной ситуации можно попробовать договориться с покупателем о грядущем приобретении имущественных активов. Разумеется, не каждый покупатель пойдет на такой шаг — долгосрочный инвестор вряд ли согласится с подобным предложением. В то же время некоторые компании, например специализирующиеся на приобретении предприятий в целях их последующей продажи, все же могут пойти на этот шаг. Закрепление достигнутых договоренностей может быть произведено и путем заключения предварительного договора, и при помощи подписания протокола о намерениях. Зачастую последующее приобретение предприятия закрепляется и в договоре купли-продажи акций с правом продавца на обратный выкуп ценных бумаг (сделка репо). В этом случае покупателю продается весь пакет акций компании. При этом продавец приобретает право до определенной даты, указанной в договоре, выкупить обратно по цене приобретения весь пакет акций.

Отказываясь от имущественных активов, нельзя забывать, что впоследствии их новый владелец может не пожелать ни при каких условиях продать принадлежащее ему предприятие. Единственным выходом из этой ситуации может стать только недружественное поглощение. Не останавливаясь на этичности такого поступка, следует подчеркнуть, что многие компании, готовя продажу предприятия, выполняют целый комплекс мероприятий, которые могут в дальнейшем облегчить им его захват.

Мониторинг финансовых и производственных показателей отчужденной компании

Разумеется, после продажи имущественных активов ее прежний владелец теряет возможность осуществлять над ними контроль. Из этого не следует, что о предприятии нужно забыть. Наоборот, необходимо регулярно следить за состоянием дел в компании. В противном случае возможна ситуация, когда всего лишь за один год прежде перспективная фирма превратится в неэффективный деловой проект, требующий колоссальных финансовых вложений.

Помимо этого, необходимо вести мониторинг корпоративной обстановки внутри компании. При этом особое внимание следует обращать

на состояние трудовых ресурсов — нельзя исключать, что новый владелец компании, проводя недальновидную политику, потеряет большое число квалифицированных кадров, что скажется на экономической эффективности предприятия.

Вторичное приобретение имущественных активов

На последнем этапе происходит непосредственный возврат принадлежащих ранее активов. Как правило, это происходит уже после исчезновения причин, побудивших прежнего владельца отказаться от компании. В связи с этим, прежде чем приступить к приобретению компании, нужно выявить наличие или отсутствие указанных негативных моментов. В ряде случаев предприниматели вынуждены вторично приобретать предприятие, не дождавшись улучшения инвестиционной обстановки. Так, некая холдинговая компания в течение нескольких лет ожидала смещения со своего поста губернатора одного сибирского региона. Однако после выборов, на которых высокий чин в очередной раз был избран на свою должность, им не оставалось ничего другого, как на свой страх и риск вторично приобрести расположенный в регионе металлургический комбинат.

Приняв решение о возврате компании, необходимо приступить к наиболее сложному мероприятию — переговорам с нынешним владельцем предприятия. Как уже отмечалось выше, при отсутствии предварительных договоренностей о вторичном приобретении имущественных активов рассчитывать на успех в этом деле довольно проблематично. Проводимые переговоры в большинстве случаев занимают длительный период, ведь сначала нужно убедить владельца отказаться от принадлежащей ему компании. Только в случае успеха этого этапа начинается процедура согласования различных условий намечающейся сделки.

Стоит особо подчеркнуть, что чаще всего при вторичном приобретении компании ее бывшему владельцу приходится идти на значительные денежные траты, ведь собственник компании, осознавая потребность своего контрагента в данных имущественных активах, может начать банальное манипулирование ценой компании.

Таким образом, вторичное приобретение компании является непростым мероприятием, требующим существенных затрат. В то же время, если экономический эффект от повторной покупки компании окажет положительное воздействие на развитие бизнеса покупателя, необходимо приложить все возможные усилия для завершения начатого дела.

ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ ПРАВОМ В АКЦИОНЕРНЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Историко-теоретические аспекты проблемы злоупотребления правом

Концепция недопустимости злоупотребления правом восходит к истокам европейской философской традиции. Наиболее ярко данный принцип проявился в трудах Иммануила Канта, провозгласившего, что каждый человек волен осуществлять свое право до тех пределов, пока это не причиняет ущерба иным лицам. Впоследствии выработанный принцип был закреплен и в политических документах (Французская Декларация прав человека и гражданина), и в нормативных актах, регулирующих гражданско-правовые отношения. Впервые мысль о недопустимости злоупотребления правом — шикана (Chikane) — была выражена в Прусском земском уложении 1794 года. Другие выдающиеся памятники права начала XIX века — Кодекс Наполеона и Австрийское уложение — обходят стороной проблему злоупотребления правом¹.

Рассматриваемая проблема нашла свое отражение в Германском уложении 1900 года. Следует подчеркнуть, что немецкие правоведы довольно долго колебались по вопросу включения в текст нормативного акта принципа шиканы. Члены нескольких парламентских комиссий, готовивших Германское уложение, опасались, что данный принцип подорвет сложившийся правопорядок, создав опасную неопределенность в использовании гражданских прав. Тем не менее шикана нашла свое место в Кодексе, а ее определение перекочевало в нормативные акты

¹ Покровский И. А. *Гражданское право в его основных проблемах*. — М., 1918. — С. 81.

других государств: «осуществление права недопустимо, если оно может иметь своею исключительною целью причинение вреда другому» (ст. 226 Германского уложения).

Несмотря на кажущуюся логичность установленного подхода, принцип шиканы имел и своих противников. Некоторые правоведы, в частности Иеринг, утверждали, что запрет на использование права ставит препоны на пути использования субъектами принадлежащих им прав¹. Видные юристы прошлого столетия не могли согласиться с категорическим отрицанием принципа злоупотребления правом. Российский ученый И. А. Покровский верно подметил, что запрещение пользоваться своим правом без всякого интереса для себя, с исключительной целью причинить другому вред, столь же естественно, как запрещение умышленного правонарушения вообще. Иначе можно было бы утверждать, что всякий убийца пользуется своим правом на нож, всякий разрушитель чужого имущества — своим правом на употребление своих рук².

Дальнейшее развитие юридической мысли заставило немецких правоведов изменить свое представление о злоупотреблении правом. «Необходимость более широкого подхода была вызвана тем, что большинство случаев злоупотребления правом было нацелено не столько к причинению вреда, сколько к удовлетворению корыстных или других интересов. Все они не могли квалифицироваться как шикана и оставались вне правового поля. Нередко и типичные проявления шиканы в узком ее понимании из-за сложностей с доказательством "исключительности" цели не получали надлежащего юридического воздействия»³.

Российская история урегулирования проблемы злоупотребления правом сложна и противоречива. Первоначально комиссия по составлению Гражданского уложения решила обойти своим вниманием шикану. Разработчики нормативного акта пришли к выводу, что, во-первых, подобные случаи довольно редко встречаются в реальной жизни, а во-вторых, установление ответственности за злоупотребление правом будет стеснять лиц в осуществлении своих прав и поколеблет твердость приобретенных правомочий. Некоторое время спустя подход к данной проблеме изменился и уже сам министр юстиции выступил в поддержку законодательного закрепления данного принципа. Однако Российское

¹ Покровский И. А. Гражданское право в его основных проблемах. — М., 1918. — С. 83.

² Там же, с. 86.

³ Поротикова О. Формы злоупотребления гражданскими правами // ЭЖ-ЮРИСТ, 2003. — № 23.

гражданское уложение так и не увидело свет, в связи с чем принцип недопустимости злоупотребления правом нашел свое отражение лишь некоторое время спустя уже в молодом советском государстве.

Статья 1 Гражданского кодекса РСФСР (далее ГК РСФСР) провозгласила, что «гражданские права охраняются законом, за исключением тех случаев, когда они осуществляются в противоречии с их социально-хозяйственным назначением». Как отметил В. В. Емельянов, «анализ судебной практики применения статьи 1 ГК РСФСР 1922 года позволяет сделать вывод о том, что высшие судебные органы РСФСР так и не смогли дать толкование данной статьи и выработать четкие рекомендации по ее применению. <...> судам первой инстанции предписывалось, с одной стороны, строго придерживаться при отправлении правосудия принципа законности, а с другой — оценивать обстоятельства дела с точки зрения хозяйственной целесообразности. Такая противоречивая позиция высшего судебного органа закрепляла состояние неопределенности в вопросе использования статьи 1 ГК РСФСР. В итоге Верховный суд был вынужден рекомендовать судам воздерживаться от применения данной статьи при рассмотрении дел по существу»¹.

Впоследствии аналогичная норма была включена в Основы гражданского законодательства Союза ССР и союзных республик 1961 года, однако она практически не применялась отечественными судебными органами.

Видный отечественный правовед В. П. Грибанов отмечал в рассматриваемый период: «Злоупотребление правом есть особый тип гражданского правонарушения, совершаемого управомоченным лицом при осуществлении им принадлежащего ему права, связанный с использованием недозволенных конкретных форм в рамках дозволенного ему законом общего типа поведения»².

Изменения в регулировании вопроса пределов осуществления гражданских прав произошло только в 1994 году, когда была принята первая часть Гражданского кодекса Российской Федерации (далее ГК РФ). В настоящее время отечественное право, идя в ногу с последними правовыми тенденциями, не отождествляет понятие шиканы и злоупотребления правом. Статья 10 ГК РФ гласит: «Не допускаются действия граждан и юридических лиц, осуществляемые исключительно с наме-

¹ Емельянов В. И. Разумность, добросовестность, незлоупотребление гражданскими правами. — М.: Лекс-Книга, 2002.

² Грибанов В. П. Пределы осуществления и защиты гражданских прав. — М., 1972. — С. 53.

рением причинить вред другому лицу, а также злоупотребление правом в иных формах».

В то же время некоторые российские ученые не согласны с подобным подходом¹. Данное мнение обусловлено неправильной трактовкой пункта 5 Постановления Пленума Верховного суда РФ и Пленума Высшего арбитражного суда РФ от 1 июля 1996 года № 6/8 «О некоторых вопросах, связанных с применением части первой Гражданского кодекса Российской Федерации». Этот пункт говорит о том, что при разрешении споров следует иметь в виду, что отказ в защите права со стороны суда допускается лишь в случаях, когда материалы дела свидетельствуют о совершении гражданином или юридическим лицом действий, которые могут быть квалифицированы как злоупотребление правом, в частности действий, имеющих своей целью причинить вред другим лицам. Вряд ли можно согласиться с изложенной выше точкой зрения, ставящей знак равенства между шиканой и злоупотреблением правом. Дело в том, что авторы упомянутой формулировки пленумов ведут речь о злоупотреблении правом как об общей категории, а шикана употребляется как частный случай, что подтверждается использованием такого словосочетания, как «в частности».

Ряд авторов полагает, что злоупотребление правом представляет собой такое осуществление субъективного права, которое причиняет зло². При этом зло понимается не только в правовом смысле — вред (ущерб) или убытки, — но и в общесоциальном и общечеловеческом. Вряд ли можно согласиться и с подобным подходом. С точки зрения права лицо, осуществляющее свои коварные замыслы, может и не достигнуть поставленной цели, при отсутствии негативных последствий злоупотребление правом в смысле статьи 10 ГК РФ будет отсутствовать. Разумеется, если рассматривать поступок данного субъекта с точки зрения морали, его поведение причинит вред нравственным устоям общества. Однако не хотелось бы, исследуя злоупотребление правом в юридической плоскости, оперировать внеправовыми категориями. Именно поэтому следует признать, что злоупотребление правом не всегда приводит к отрицательным последствиям.

¹ См.: *Яценко Т. С.* Шикана как правовая категория в гражданском праве: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата юридических наук. — Ростов-н/Д, 2001. — С. 6, 20–21; *Малиновский А. А.* Злоупотребление правом. — М.: МЗ-Пресс, 2002. — С. 36.

² *Малиновский А. А.* Злоупотребление правом. — М.: МЗ-Пресс, 2002. — С. 34.

Существует точка зрения, согласно которой современное российское гражданское законодательство предусматривает три формы злоупотребления правом:

- шикана;
- злоупотребление правом в иных формах, нежели шикана;
- использование гражданских прав в целях ограничения конкуренции, а также злоупотребление доминирующим положением на рынке¹.

В специальной литературе содержатся иные основания классификации форм злоупотребления правом, в частности А. А. Малиновский, в зависимости от того, каким общественным отношениям причиняется вред в процессе осуществления права, выделяет правомерные (легальные) и противоправные формы злоупотребления правом². Данное утверждение также нельзя признать истинным, хотя бы на основании того, что сама юридическая конструкция правомерного злоупотребления правом является оксюмороном³.

Корпоративные конфликты и злоупотребление правом

Рассмотрев теоретические основы института злоупотребления правом, необходимо перейти к практике применения этой юридической конструкции.

К сожалению, российские судебные органы не очень часто обращаются к статье 10 ГК РФ, поэтому решения об отказе в иске на основании того, что в действиях истца усматривается злоупотребление правом, являются редкостью. В числе случаев использования конструкции злоупотребления правом довольно заметную роль играют налоговые споры, а также разбирательства между кредитными организациями и заемщиками денежных средств. Несколько лет назад была популярна схема, в соответствии с которой юридическое лицо, открыв расчетный счет в «проблемном» банке, перечисляло с него налоговые платежи. Однако

¹ Поротикова О. Формы злоупотребления гражданскими правами // ЭЖ-ЮРИСТ, 2003. — № 23.

² Малиновский А. А. Злоупотребление правом. — М.: МЗ-Пресс, 2002. — С. 41.

³ Оксюморон — необычное соединение слов, противоречащих друг другу, что-то наподобие словосочетания «горячий снег».

налоги не доходили до бюджета, в связи с тем что кредитная организация не имела необходимого количества денежных средств на своем корреспондентском счете. Налоговые органы требовали от юридического лица исполнить свою обязанность по уплате налогов, а то, в свою очередь, обращалось в суд, считая действия налоговиков незаконными.

Судебная практика выработала четкий подход к данной ситуации — истцу отказывали в иске, если выяснялось, что он открывал расчетный счет в кризисном банке при наличии счета в платежеспособной кредитной организации. Действия истца трактовались как злоупотребление правом¹.

Намного реже приходится встречаться с судебным признанием злоупотребления правом при разрешении корпоративных конфликтов. Однако это не означает, что в данной сфере участники акционерных правоотношений реже позволяют себе подобное поведение. В качестве иллюстрации можно привести одно дело, получившее большой резонанс не только в средствах массовой информации, но и в различных слоях российского общества. Рассказ пойдет о принудительной ликвидации ЗАО «Московская независимая вещательная корпорация» (ЗАО «МНВК»), выходявшей в эфир под товарным знаком «ТВ-6».

Как известно, некоммерческая организация Негосударственный пенсионный фонд «Лукойл-Гарант» (далее — Пенсионный фонд) обратилась с иском о ликвидации ЗАО «Московская независимая вещательная корпорация» на основании статьи 35 ФЗ «Об АО». Решением Арбитражного суда города Москвы от 27 сентября 2001 года исковое требование было удовлетворено. Постановлением апелляционной инстанции от 26 ноября 2001 года решение было оставлено без изменения. Федеральный арбитражный суд Московского округа постановлением от 29 декабря 2001 года указанные судебные акты отменил, дело передал на новое рассмотрение в суд первой инстанции.

Однако Президиум Высшего арбитражного суда Российской Федерации принял решение отменить указанное постановление Федерального арбитражного суда Московского округа и оставил в силе решение первой и постановление апелляционной инстанции.

Напомним суть спора. Пенсионный фонд основывал свои требования на старой редакции пункта 5 и пункта 6 статьи 55 ФЗ «Об АО», действовавшей во время рассмотрения спора в первой инстанции. Согласно этим нормам, «если по окончании второго и каждого после-

¹ См., например, постановление Федерального арбитражного суда Волго-Вятского округа от 8 декабря 2000 года № А38-14/110-00.

дующего финансового года в соответствии с годовым бухгалтерским балансом, предложенным для утверждения акционерам общества, или результатами аудиторской проверки стоимости чистых активов общества оказывается меньше величины минимального уставного капитала <...>, общество обязано принять решение о своей ликвидации». При этом право требования ликвидации акционерного общества в судебном порядке принадлежало не только самой компании, но и ее акционерам, кредиторам, а также органам, уполномоченным государством.

Ситуация, сложившаяся в ЗАО «МНВК», формально соответствовала описанным выше положениям закона. Согласно имевшимся в материалах дела данным, по состоянию на 1 января 2001 года акционерное общество имело отрицательные показатели своей деятельности и не располагало чистыми активами, необходимыми для обеспечения минимального размера уставного капитала. Это обстоятельство подтверждалось данными бухгалтерской отчетности ответчика, а также заключением бухгалтерской экспертизы от 30 августа 2001 года. Аналогичное положение складывалось у акционерного общества и по состоянию на 1 января 1999 и 2000 годов. В ходе судебного рассмотрения дела ответчик попытался исправить сложившееся положение и предоставил суду доказательства того, что полугодовой баланс компании соответствовал требованиям действующего законодательства (фактически была произведена сделка дарения, по которой ЗАО «МНВК» получило 1000 000 рублей). Однако это уже не могло помочь телевизионной компании.

Ни для кого не является секретом политическая подоплека данного спора. Вероятно, истец был всего лишь исполнителем воли более могущественных структур, искавших возможность удалить с телевизионного пространства неугодного игрока. Как бы там ни было, следует согласиться с мнением В. А. Белова: «Признание за акционерами права требовать принудительной ликвидации акционерного общества с дефицитом активов было законодательной ошибкой, а у акционеров была реальная возможность помочь законодателю ее исправить, а именно — не пользоваться ошибочно признанным за ними субъективным правом. Использование же такового вопреки изложенным соображениям вполне подпадает под понятие "злоупотребление правом в иных формах" (п. 1 ст. 10 ГК РФ), а при доказанности соответствующей цели — и под понятие шиканы»¹.

¹ Белов В. А. Защита права или злоупотребление законом? // Законодательство, 2002. — № 8.
Вернуться к каталогу учебников
<http://учебники.информ2000.ru/uchebniki.shtml>

Возможно, ответчику удалось бы улучшить свое положение, если бы, как пишет В. А. Белов, основной упор был сделан на признании действий истца злоупотреблением правом и при этом была бы сделана попытка убедить суд воспользоваться предоставленной ему статьей 10 ГК РФ возможностью отказать истцу в защите права, осуществляемого со злоупотреблением¹.

Ученый отмечает, что «для этого было необходимо:

- отказаться от тезиса, в соответствии с которым “действительной целью истца является не ликвидация убыточного предприятия, а выход из акционерного общества и получение своей доли чистых активов”, и заменить его утверждением о том, что единственной целью истца является создание затруднений ответчику в осуществлении его хозяйственной деятельности;
- доказывать, что действия истца в немалой степени обусловлены оказанным на него давлением со стороны ряда структур, не заинтересованных в продолжении ответчиком своей профильной деятельности, и, соответственно, целью действий истца является вовсе не защита своих прав, а удовлетворение неправомерных запросов данных лиц, выполнение определенного социально-политического “заказа”;
- убеждать суд в том, что убыточная деятельность ответчика не нарушила никаких прав и интересов истца;
- обосновывать мысль о том, что ликвидация ответчика не приведет истца к обогащению за отсутствием у ответчика имущества, достаточного для распределения между акционерами после расчетов с кредиторами, а значит, в принципе не способна повлечь защиту каких-либо прав и интересов истца»².

Кто знает, возможно, при изменении ответчиком судебной тактики истцу не удалось бы ликвидировать ЗАО «МНВК». Однако, учитывая возможности противостоящих телекомпаний сил, кажется, что суд оставил бы без внимания любые доводы ответчика.

Итак, в сфере акционерных взаимоотношений довольно часто встречаются случаи злоупотребления правом. Можно выделить следующие виды злоупотребления правом, имеющие место в ходе корпоративных конфликтов: злоупотребление правом со стороны акционеров компании; злоупотребление правом членами органов управления акци-

¹ Белов В. А. Защита права или злоупотребление законом? // Законодательство, 2002. — № 8.

² Там же.

онерного общества; злоупотребление правом органами государственной власти.

Злоупотребление правом со стороны акционеров компании. Именно акционеры наиболее часто злоупотребляют принадлежащими им субъективными правами. Все случаи акционерных злоупотреблений можно разделить на две группы: деяния, совершаемые миноритарными акционерами, например, в рамках корпоративного шантажа (гринмэйл); деяния, инициированные акционерами в рамках борьбы за установление контроля над предприятием.

Д. В. Гололобов выделяет целый ряд квалифицирующих признаков, которые позволяют говорить о корпоративном шантаже именно как о злоупотреблении правом:

- средством злоупотребления являются субъективные права, принадлежащие отдельным лицам;
- определенного рода границей, за пределами которой непосредственно находятся действия, которые следует рассматривать как акты злоупотребления правом, является опасность этих действий для определенных отношений;
- злоупотребление акционером своим правом отличает то, что оно обязательно нарушает те пределы своего субъективного права, которые установлены предписанием осуществлять право не только в своих собственных целях, но и, в том числе, в целях соблюдения и обеспечения надлежащей реализации прав других лиц;
- действия корпоративных шантажистов далеко не всегда наносят акционерному обществу прямой имущественный ущерб¹.

Рассмотрим пример злоупотребления правом со стороны миноритарных акционеров. Некое акционерное общество было расположено в одном из городов Дальнего Востока, при этом его деятельность распространялась не только на территорию данного региона. Данная история произошла в то время, когда число акционеров предприятия было больше полутора тысяч. Фактическим владельцем компании являлись местные предпринимательские структуры, аккумулировавшие в собственности более 65 % голосующих акций общества.

Однажды в общество поступило письмо от мелкого акционера компании — физического лица, за несколько дней до отправки корреспонденции купившего пакет акций величиной 0,1 % от общего числа голосующих акций предприятия.

¹ Гололобов Д. В. Акционерное общество против акционера: противодействие корпоративному шантажу. — М.: Юстицинформ, 2004. — С. 24–26.
<http://учебники.информ2000.ru/uchebniki.shtml>

Новоявленный акционер требовал предоставить ему информацию о деятельности общества, ссылаясь на статью 91 ФЗ «Об АО» и статью 6 Федерального закона «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг». В частности, он просил предоставить ему копии учредительных документов компании, ее внутренние документы, протоколы общих собраний акционеров. Произвести копирование этих документов было не так уж сложно. Однако акционер, помимо данных материалов, требовал предоставить ему документы, подтверждающие права общества на имущество, находящееся на его балансе. При этом корпоративный шантажист выразил намерение ознакомиться не только с документами на недвижимое имущество компании, но и на иные вещи, числящиеся на его балансе. В частности, он включил в их число средства производства, офисную оргтехнику и даже канцелярские скрепки. Стоит ли объяснять, что акционерное общество имело на своем балансе имущество не на одну сотню миллионов рублей; для того чтобы предоставить копии запрашиваемых материалов, компании пришлось бы вместо осуществления своей основной деятельности заняться исключительно копированием документов. Генеральный директор, возмущенный подобным поведением со стороны акционера, отказался предоставлять ему документы. В ответ на это обиженный акционер обратился в Федеральную комиссию по рынку ценных бумаг, требуя наказать недобросовестного эмитента. Кроме того, были направлены исковые заявления, целью которых было понуждение эмитента исполнить обязанность по предоставлению копий документов, а также возмещение вреда, будто бы причиненного акционеру компанией. Вне всякого сомнения, действия акционера являлись злоупотреблением имеющимся у него правом на получение информации. К сожалению, в суде данное дело так и не было рассмотрено по существу — основные акционеры компании предпочли откупиться от корпоративного «стервятника», нежели доказывать факт злоупотребления правом в судебном порядке.

Необходимо особо подчеркнуть, что факты злоупотребления правом имеют место не только со стороны миноритарных акционеров, мешающих компании осуществлять обычную хозяйственную деятельность. Довольно активно своими правами злоупотребляют и фактические владельцы компании, стремящиеся упрочить свое корпоративное положение либо установить полный контроль над предприятием.

На практике приходилось сталкиваться с ситуацией, когда акционер, владевший 71 % голосующих акций, в течение полугода с маниакальной настойчивостью созывал общее собрание акционеров. Причина подобного поведения крылась в том, что он собирался изменить структуру органов управления компанией, изменив устав общества. Однако

другой акционер, которому принадлежал блокирующий пакет акций, был против этого. Основной акционер решил, злоупотребляя своим правом на созыв внеочередных собраний, взять оппонента измором, надеясь, что он не явится на одно из собраний и ему удастся принять нужное решение, которое в конечном итоге ограничит права другого акционера на управление компанией.

В другом случае акционер, которому принадлежало 30 % акций, воздерживался по вопросу приведения устава компании в соответствие с внесенными в ФЗ «Об АО» изменениями, понимая, что его действия причинят вред акционерному обществу. Что самое интересное, подобная позиция акционера была крайне расточительной для компании, ведь она не могла получить кредит на выгодных для себя условиях. Руководство компании успело договориться с главой филиала крупного отечественного банка. Однако банкир предупредил, что все документы заемщика должны быть в порядке, иначе головная организация откажет в окончательном согласовании выдачи кредита. Из-за того что в устав общества не были внесены изменения, кредит в данном банке получить не удалось.

Злоупотребление правом членами органов управления акционерного общества. Управляющие компании довольно часто злоупотребляют принадлежащими им правами. Как правило, это обусловлено борьбой с противостоящей группой акционеров, которая пытается вернуть контроль над компанией, либо с рядовыми акционерами, мешающими претворять в жизнь установки владельцев компании. В свое время было очень популярно следующее злоупотребление — совет директоров, созывая годовое собрание акционеров, в качестве места его проведения специально указывал населенный пункт, удаленный от местонахождения компании. Это делалось с одной целью — чтобы акционеры — физические лица, стесненные в средствах, не смогли принять участие в собрании. В настоящее время совет директоров ограничен в возможности самостоятельно определять место проведения общего собрания акционеров. Согласно пункту 2.9 Положения о дополнительных требованиях к порядку подготовки, созыва и проведения общего собрания акционеров, общее собрание должно проводиться в поселении (городе, поселке, селе), являющемся местом нахождения общества. Правда, и в рамках требования этой нормы ничто не мешает совету директоров избрать в качестве места проведения собрания режимный объект, доступ на который будет закрыт даже представителям властных структур. Одно такое собрание было проведено на территории десантно-штурмового полка, расквартированного в городе, в котором и было

зарегистрировано акционерное общество. На собрание не пустили не только представителей акционеров, но и приставов, которым не помогла даже группа физической поддержки: десантники заявили, что применяют автоматическое оружие, если кто-нибудь попытается пройти на территорию полка. Решительность десантников поддерживалась еще и тем, что никакого собрания на их территории не проводилось. Оно прошло совершенно в другом месте, хотя и в то же время.

Итак, у членов органов управления осталось еще много возможностей, жонглируя предоставленными им правами, совершать действия, подходящие под определение злоупотребления правом. Чего стоит, например, полномочие по утверждению регистратора общества. В рамках одного корпоративного конфликта, когда некая инвестиционная структура начала скупку акций у миноритарных акционеров, совет директоров компании в срочном порядке расторг договор на ведение реестра с регистратором, расположенным в Москве, и утвердил в качестве реестродержателя компанию, находящуюся в республике Саха (Якутия). Вряд ли подобные действия компании можно расценить как направленные на благо самого общества и его акционеров. Совет директоров, пользуясь предоставленным ему правом по выбору регистратора, осложнил миноритарному акционеру возможность регистрации прав на акции, получения рядовыми акционерами, желающими продать принадлежащие им ценные бумаги, выписок из реестра акционеров.

Отдельные члены совета директоров могут злоупотреблять своими правами и для торможения тех или иных процессов, происходящих в обществе. В частности, это может выражаться в необоснованном голосовании за или против конкретного решения.

Злоупотребление правом органами государственной власти. В особую группу злоупотребляющих правом в ходе корпоративных конфликтов входят органы государственной власти, обладающие полномочиями по управлению находящимися в собственности Российской Федерации или ее субъектов акциями хозяйственных обществ. Не секрет, что органы государственной власти могут распоряжаться пакетами акций коммерческих организаций, кроме того, данные структуры в отдельных случаях используют специальное право на участие соответственно Российской Федерации и субъектов Российской Федерации в управлении открытыми акционерными обществами.

Как известно, в органы управления акционерных обществ, к которым имеют отношение Российская Федерация и субъекты РФ, назначаются т. н. представители государства. Полномочия данных лиц обширны, в частности, если идет речь о «золотой акции», тогда представители

Российской Федерации, субъектов РФ, назначенные в совет директоров открытого акционерного общества, участвуют в общем собрании акционеров с правом вето при принятии собранием решений:

- о внесении изменений и дополнений в устав открытого акционерного общества или об утверждении устава компании в новой редакции;
- о реорганизации общества;
- о ликвидации открытого акционерного общества, назначении ликвидационной комиссии и об утверждении промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
- об изменении уставного капитала предприятия;
- о совершении открытым акционерным обществом указанных в главах X и XI ФЗ «Об АО» крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность (п. 3 ч. 3 ст. 38 ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества»).

Несмотря на строгую регламентацию порядка принятия решения о голосовании на общем собрании акционеров¹, можно допустить возможность, что отдельные государственные мужи и целые государственные структуры могут злоупотреблять своим правом. Например, это может быть выражено в наложении вето на одобрение крупной сделки общества.

Представители государства могут осуществлять злоупотребление принадлежащими им правами и за рамками общих собраний акционеров.

Рассмотрев возможные примеры злоупотребления правом, стоит отметить последствия подобного поведения.

В данном вопросе будет весьма полезна классификация, приведенная А. Курбатовым. Приведенные ниже положения за некоторым исключением могут использоваться и участниками корпоративных конфликтов. Итак, последствия злоупотребления правом могут быть следующими:

¹ См., в частности, Порядок назначения и деятельности представителей Российской Федерации в совете директоров и ревизионной комиссии акционерного общества, в отношении которого принято решение об использовании специального права Российской Федерации на участие в управлении им («золотой акции»), утвержденный постановлением Правительства РФ от 23 января 2003 года № 44.

Результат работы юриста
http://учебники.информ2000.ru/учебники.shtml

- отказ судебными органами в защите (принудительной реализации) субъективного права (п. 2 ст. 10 ГК РФ);
- возможность уменьшения размера штрафных санкций;
- недействительность сделок (ст. 168 либо ст. 170–179 ГК РФ). Причем при осознанном нарушении общественных и государственных интересов (то есть при наличии умысла) последствия недействительности сделки должны определяться по статье 169 ГК РФ. Также в качестве примеров недействительности сделок при злоупотреблении правом можно привести пункт 1 статьи 84 ФЗ «Об АО», пункт 4 статьи 27 ФЗ «О некоммерческих организациях»;
- приостановление или прекращение деятельности, причиняющей вред или создающей такую опасность (ст. 1065 ГК РФ);
- признание актов государственных и иных органов либо действий их должностных лиц незаконными (недействительными), а также неприменение судом указанных актов в конкретном деле (ст. 12 и 13 ГК РФ)¹.

Перечисленные механизмы могут быть использованы участниками корпоративных конфликтов в целях защиты принадлежащих им прав и интересов. Следует подчеркнуть, что «весьма актуальной является проблема защиты интересов эмитентов иными, нежели чем попытки судебного противодействия, способами — в первую очередь самозащитой. Из-за невозможности добросовестных эмитентов и акционеров доказывать каждый раз то, что отдельные действия иных акционеров являются актами корпоративного шантажа, возникает необходимость в принятии ими определенных противодействующих мер, которые должны рассматриваться как акты самозащиты своих прав»².

Таким образом, становится очевидным, что злоупотребление правом в ходе установления контроля над акционерными компаниями является одной из актуальных проблем отечественного корпоративного права. К сожалению, данный вопрос не получил практического выражения в судебной практике. Именно это и приводит к тому, что участники корпоративных конфликтов крайне вольно трактуют имеющиеся

¹ Курбатов А. Недопустимость злоупотребления правом как способ установления пределов реализации (удовлетворения) интересов // Хозяйство и право, 2000. — № 12. — С. 46.

² Гололобов Д. В. Акционерное общество против акционера: противодействие корпоративному шантажу. — М.: Юстицинформ, 2004. — С. 36.

у них субъективные права, никоим образом не соотнося их с нормами гражданского законодательства: статьей 10 ГК РФ, а также конституционным принципом, закрепленным в пункте 3 Статьи 17 Конституции РФ: «Осуществление прав и свобод человека и гражданина не должно нарушать права и свободы других лиц». Возможным решением проблемы могла бы стать активная позиция высших судебных органов страны, находящая свое выражение в соответствующих актах (например, постановление пленума ВАС и ВС). Пока же суды не жалуют заявления участников корпоративных споров о фактах злоупотребления правом, предпочитая не углубляться в суть вопроса. Как верно подметили А. Лукьянцев и Т. Яценко, об отсутствии стабильности судебной практики свидетельствует, например, то, что судебные органы, по-своему трактуя соответствующие положения законодательства, квалифицируют в качестве шиканы и действия лица, преследующего при осуществлении своего права, помимо причинения вреда другим лицам, и иные цели¹. При этом авторы дела делают вывод о том, что в сложившейся ситуации наблюдается и требует скорейшего разрешения противоречие между понятием шиканы, содержащимся в ГК РФ, и толкованием его на практике².

Хотелось бы надеяться, что в ближайшем будущем ситуация изменится и злоупотребление правом найдет свое отражение в судебной практике и иных сферах юридической жизни.

¹ Лукьянцев А., Яценко Т. Учет факта злоупотребления правом при применении гражданско-правовой ответственности в сфере предпринимательской деятельности // *Хозяйство и право*. 2003. — № 8. — С. 123.

² Там же.

РОЛЬ РЕЕСТРОДЕРЖАТЕЛЯ В СОВЕРШЕНИИ СДЕЛОК СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ¹

Понятие и классификация компаний-регистраторов

В любом конфликте, разворачивающемся вокруг акционерного общества, помимо основных оппонентов, есть еще и третья сторона — реестродержатель. При этом зачастую залогом успеха в корпоративном противостоянии является позиция именно этого профессионального участника рынка ценных бумаг.

Анализируя историю возникновения и развития корпоративных конфликтов, можно прийти к выводу о том, что не существует абсолютного способа защиты пакета акций при недружественном захвате компании. Однако существуют способы минимизировать риски потери акций.

Согласно статье 44 ФЗ «Об АО», в том случае, если количество акционеров превышает 50, то держателем реестра акционеров должен быть специализированный реестродержатель (регистратор).

Именно регистратор является ключевой фигурой в шахматной партии между захватчиком компании и обороняющимися акционерами, являющимися фактическими владельцами компании. Только при тесном взаимодействии с регистратором возможно построить грамотную и эффективную систему защиты от поглощения компании или, наоборот, провести операцию по установлению контроля над предприятием. При

¹ Автор благодарит за помощь в подготовке настоящей главы Белкова Алексея Геннадьевича, одного из ведущих отечественных специалистов в сфере правового сопровождения деятельности реестродержателей.

Найдите стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.pf/uchebniki.shtml>

этом, с точки зрения закона, действия реестродержателя будут разворачиваться исключительно в правовом поле, и никто не сможет упрекнуть его в оказании помощи одной из сторон корпоративного конфликта.

Довольно распространена практика т. н. продажи информации о составе акционеров компании. Это может осуществляться как руководством реестродержателя, так и его сотрудниками, которые имеют доступ к системе ведения реестра. При этом, учитывая тесные взаимоотношения регистраторов с иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг, агрессор может получить и сведения, которые напрямую не содержатся в реестре. Например, кто является реальным владельцем акций, скрывающимся за номинальными держателями и доверительными управляющими.

Не так давно в сфере деятельности регистраторов наметилась тенденция по укрупнению реестродержателей, а также по повышению их ответственности при осуществлении своей профессиональной деятельности. Немало усилий в этом направлении предпринимается и государственными органами. В частности, в настоящее время Министерство юстиции рассматривает проект постановления о лицензировании регистраторов, подготовленный Федеральной службой по финансовым рынкам. В этом проекте несоизмеримо ужесточились требования как ко вновь создаваемым регистраторам, так и к ныне действующим.

В настоящее же время действуют следующие базовые подзаконные акты, соблюдение требований которых необходимо при лицензировании:

- постановление Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 15 августа 2000 года № 10 «Об утверждении Порядка лицензирования отдельных видов профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг Российской Федерации» (с изм. и доп. от 21 марта, 18 июля 2001 года, 5 февраля, 12 февраля, 1 апреля, 26 декабря 2003 года);
- постановление Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 23 апреля 2003 года № 03-22/пс «О нормативах достаточности собственных средств профессиональных участников рынка ценных бумаг».

Регистратор должен отвечать следующим основным требованиям для того, чтобы получить лицензию:

- соблюдение законодательства Российской Федерации о ценных бумагах, а также нормативных правовых актов ФКЦБ России, включая настоящий Порядок;

- соответствие собственных средств лицензиата и иных его финансовых показателей нормативам достаточности собственных средств и иным показателям, ограничивающим риски по операциям с ценными бумагами, установленным ФКЦБ России;
- помимо этого, согласно постановлению № 03-22/пс, норматив достаточности собственных средств регистратора должен составлять с 1 января 2005 года 30 000 000 рублей. Следует отметить, что данная сумма рассчитывается по особой методике, утвержденной постановлением ФКЦБ;
- наличие в штате не менее одного работника, в обязанности которого входит выполнение функции контролера;
- соответствие руководителей, контролера и специалистов квалификационным требованиям, утвержденным постановлением ФКЦБ России от 2 сентября 1999 года № 6 «Об утверждении Положения «О системе квалификационных требований к руководителям, контролерам и специалистам организаций, осуществляющих профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг, а также к индивидуальным предпринимателям — профессиональным участникам рынка ценных бумаг», зарегистрировано в Минюсте России 5 января 2000 года, регистрационный номер 2039;
- обеспечение лицензиатом условий для проведения лицензирующим органом надзорных полномочий, включая проведение им проверок;
- наличие по истечении шести месяцев с момента получения лицензии не менее 50 эмитентов с числом владельцев именных ценных бумаг более 500 у каждого, ведение реестров владельцев именных ценных бумаг которых им осуществляется.

При этом реестродержатель обязан ежеквартально представлять отчетность в ФСФР. Разумеется, если на отчетную дату регистратор не будет соответствовать лицензионным требованиям, то его лицензия будет аннулирована.

Специфика данного бизнеса будет понятнее, если сказать, что каждого из регистраторов, действующих на рынке, можно отнести к одной из двух следующих групп:

- компании, не возражающие заключить договор на ведение реестра акционерного общества, в котором либо назревает, либо развивается корпоративный конфликт;
- регистраторы, которые не намерены вести проблемные реестры.

Во вторую группу в основной своей массе входят регистраторы, созданные крупными холдингами и осуществляющие ведение реестров непосредственно акционерных обществ подобных интегрированных структур. Однако при определенном развитии ситуации они также могут быть втянуты в корпоративные конфликты.

Отметим, что у регистраторов первой группы более широкий и развитый спектр дополнительных услуг. Такие реестродержатели за определенную плату могут оказать серьезную помощь одной из сторон корпоративного конфликта.

Особенности функционирования регистраторов и их участие в сделках слияния и поглощения

Услуги, предоставляемые реестродержателем, можно разделить на несколько групп.

Услуги, непосредственно связанные с учетом прав на эмиссионные бумаги. Взаимоотношения между регистратором и миноритарными акционерами строятся в рамках требований, изложенных в постановлении ФКЦБ от 2 октября 1997 года № 27 «Об утверждении Положения о ведении реестра владельцев именных ценных бумаг». При каких-либо особых дополнительных услугах миноритариям не предоставляется. Единственным исключением является только услуга по осуществлению операции в реестре.

Услуги по обеспечению проведения корпоративных мероприятий. В данную группу включаются подготовка и проведение собраний акционеров, выплата дивидендов, подготовка и обеспечение выкупа акций и т. п.

Дополнительные услуги. Как уже стало ясно, первые две услуги непосредственно связаны с лицензионной деятельностью регистратора, однако последняя имеет к ней весьма опосредованное отношение.

Для реализации таких услуг регистраторами создаются дочерние компании, которые осуществляют депозитарную, брокерскую деятельность и деятельность по доверительному управлению ценными бумагами. Эти услуги как раз и направлены на минимизацию рисков потери контроля над пакетом акций акционерного общества

Это подтверждают и следующие выкладки. Ведь когда в реестре ведение которого осуществляет определенный регистратор, есть инфор-

мация о номинальном держателе, как правило, эта компания является дочерним обществом регистратора. Кроме того, в депозитарном учете номинального держателя могут учитываются акции на счете доверительного управляющего — тоже дочернего общества регистратора. При такой ситуации определить, кто же на самом деле является собственником акций, достаточно сложно.

Помимо этих, регистраторы также оказывают и другие услуги, которые не значатся в открытом перечне.

В частности, к ним могут относиться регистрация выпусков ценных бумаг, составление ежеквартальных отчетов и многое другое, в том числе и оказание эмитентам юридических услуг, включая представление интересов акционерного общества в судебных органах. Следует особо подчеркнуть, что юридические услуги ограничиваются требованиями нормативных актов, регулирующих корпоративные правоотношения и рынок ценных бумаг.

Для понимания структуры отношений между регистратором и эмитентом, как в рамках обычной деятельности, так и в ходе процесса поглощения, необходимо пояснить, что регистратор подразумевает под понятием эмитент. Регистратор, как правило, исходит из постулата, который может показаться кощунственным, но увы — это реалии отечественного бизнеса. Итак, согласно данному постулату, эмитент — это акционер, владеющий контрольным пакетом акций. В связи с этим полный комплекс услуг, включая сопутствующие, регистратор оказывает именно такому акционеру. Реализация таких услуг осуществляется на основании отдельных договоров, заключаемых регистратором, стоимость которых может зачастую во много раз превышать стоимость ведения реестра.

Если эмитент является объектом захвата на любой его стадии, то регистратор, как правило, использует такую ситуацию, увеличивая стоимость ведения реестра. Подобные действия мотивируются лицензионными рисками регистратора и возможными судебными издержками, а также затратой времени на общение с представителями государственных органов (административным ресурсом захватчика).

Справедливости ради стоит отметить, что регистратором затрачивается огромное количество времени и сил трудового коллектива на общение с «административным ресурсом» захватчика — это органы внутренних дел, судебные приставы и т. п. Резко возрастает количество судебных дел, в которые регистратор вовлекается в качестве ответчика или третьего лица. (К примеру, один известный регистратор в ходе поглощения крупного эмитента в течение года был привлечен к участию в процессе по 36 делам; также им было исполнено или не исполнено

(по уважительной причине) несколько меньшее количество судебных актов по другим делам, где он не был участником процесса.)

Роль регистратора непосредственно в судебном процессе также может оказаться весьма значимой. Так, в спорах, связанных с правом на акции, или иных подобных спорах регистратор привлекается в качестве третьего лица и своими действиями в интересах компании-захватчика затягивает процесс либо закрепляет позицию последней. В то же время сам по себе процесс слабо затрагивает права и обязанности регистратора, и в таком случае он мог бы ограничиться ходатайством о рассмотрении дела в отсутствие своего представителя.

Настало время поговорить о тех возможностях, которые можно получить, завязывая неформальные отношения с регистратором.

Основным объектом интереса компании-захватчика является информация, содержащаяся в реестре акционеров, находящемся у регистратора.

На этапе сбора информации компания-захватчик всевозможными способами пытается получить доступ к реестру компании-цели. Такие способы различны, начиная от получения несанкционированного доступа к системе ведения реестра и заканчивая инициированием и самостоятельным проведением «десятипроцентником» внеочередного собрания акционеров, для чего должен быть предоставлен реестр.

Не надо обольщаться себя надеждами, что, передав реестр независимому регистратору, компания надежно защищена от несанкционированного доступа к имеющейся в нем информации. Однако если количество акционеров превышает установленный законом предел, то выбора у акционерного общества не остается. Единственным возможным способом уменьшения числа акционеров является приобретение акций на основе банковско-правовых сделок. Однако этот способ не всегда можно волевать, он связан с большими денежными затратами и, что греха таить, с нарушениями со стороны менеджмента компании по отношению к акционерам; в дальнейшем это может привести к неблагоприятным последствиям.

Рассмотрим следующую историю. В ходе захвата предприятия агитор и менеджмент компании-цели провели скупку акций, в результате чего количество акционеров стало меньше 50. Совет директоров (еще не обновленный) компании принял решение о расторжении договора с регистратором и самостоятельном ведении реестра. Однако захватчик, чья позиция оставалась более выгодной в том случае, если бы реестр оставался у регистратора, «размножил» количество акционеров

таким образом, что оно превысило 50. Регистратор, получив уведомление о расторжении договора и передаче реестра обществу, ответил отказом обороняющейся стороне, поскольку в таком случае ведение реестра должно осуществляться регистратором. При этом была выражена готовность расторгнуть договор и передать реестр новому регистратору. Однако время было упущено и расторжение договора не состоялось, что сыграло на руку атакующим.

Участники корпоративных конфликтов для получения информации от регистратора обращаются и к членам органа управления, и к простому специалисту по работе с зарегистрированными лицами — все зависит от уровня агрессора.

Другой излюбленный способ получения информации состоит в использовании судебных, правоохранительных и иных государственных органов. В соответствии с пунктом 7.9.3 постановления ФКЦБ № 27 регистратор обязан предоставлять информацию таким органам. Для этого применяется система запросов и обращений судебных, правоохранительных и иных государственных органов в адрес регистратора с требованием о предоставлении информации как об отдельных акционерах, так и о реестре в целом.

В общении с государственными органами регистратор самостоятельно выстраивает линию поведения и вырабатывает методы противодействия предоставлению информации.

Например, получая письменный запрос арбитражного суда о предоставлении информации из реестра, регистратор вполне способен ответить на него отказом. Основанием для отказа будет несоответствие документа требованиям АПК со ссылкой на статью 66, которая предписывает арбитражному суду истребовать информацию от лиц, участвующих или не участвующих в деле, путем направления им соответствующего определения.

Кроме того, регистратор может, не отказывая в выдаче информации, запросить разъяснения о порядке исполнения определения, в чем ему будет отказано. Конечно, в рассматриваемом случае регистратор рискует подвергнуться штрафу. Однако штраф налагается на основании соответствующего определения, которое можно благополучно обжаловать, что приведет к затягиванию представления информации или непредставлению ее вообще. Вряд ли стоит пояснять, что такие действия регистратор будет осуществлять только в том случае, если между ним и эмитентом есть определенные экономически подкрепленные договоренности.

Интересным является тот факт, что ряд регистраторов самостоятельно нарабатывает судебную практику по вопросам непредставления информации государственным органам путем обжалования решений таких органов, принятых в качестве меры воздействия на регистратора за отказ в представлении информации. При этом регистраторы сознательно отказываются представлять информацию для того, чтобы в судебном порядке обжаловать такие решения.

Существуют и иные способы получения информации о структуре акционерного капитала. Так, приобретая более 1 % акций компании-цели (методы покупки такого пакета акций бывают различными — от приобретения в порядке правопреемства до банального отъема акций у акционера (акционеров)), захватчик на законном основании имеет возможность получить информацию из реестра акционеров. Такое право предоставлено как статьей 8 Закона «О рынке ценных бумаг», так и постановлением ФКЦБ № 27. Если акционерное общество не является крупным, как, скажем, РАО «ЕЭС России», создано в результате приватизации и часть акций распределена среди членов трудового коллектива, то акционеры данного общества проживают в том же населенном пункте, где расположено акционерное общество.

альнейшее — дело техники и времени, при этом финансовые затраты сводятся к минимуму. Два или три человека обзванивают лиц, чьи имена по именам в справочнике телефонов города и в списке, полученном от регистратора, с предложением купить у них акции. Возможно также оказание давления на таких лиц. Разумеется, роль регистратора при этом весьма значительна.

Закон обязывает регистратора предоставлять зарегистрированным в системе ведения реестра владельцам и номинальным держателям ценных бумаг, владеющим более 1 % голосующих акций эмитента, данные из реестра об имени (наименовании) зарегистрированных в реестре владельцев и о количестве, категории и номинальной стоимости принадлежащих им ценных бумаг.

Разные регистраторы по-разному трактуют эту законодательную норму. Одни включают в список как владельцев (в том понятии, как это определено постановлением ФКЦБ № 27), так и номинальных держателей, другие — только владельцев. И здесь все зависит от того, как выстроены отношения между регистратором и эмитентом. Регистратор вполне способен изменить свою точку зрения и предоставить тот объем информации, который необходим в конкретном случае.

Немаловажную роль здесь играют сроки представления запрашиваемой информации. Постановление ФКЦБ № 27 предписывает регистратору представлять информацию из реестра по письменному запросу в течение 20 дней. Разумеется, сроки могут увеличиваться или уменьшаться в рамках этого промежутка в зависимости от того, на чьей стороне играет регистратор. Кроме того, регистратор информирует (в случае соответствующих договоренностей) эмитента о факте получения такого запроса, что позволяет последнему играть «на опережение».

Получение информации является всего лишь подготовительным этапом к получению контроля над акциями эмитента, после чего рукой подать до полного перехвата управления компанией.

Поскольку переход прав по акциям отражается в реестре и лицо может считать себя акционером только с момента внесения о нем записи в реестр, то неизбежны обращения к регистратору с требованием о внесении таких записей.

Если пакет акций рассредоточен среди множества миноритарных акционеров и захватчик приступил к скупке, то менеджмент компании во избежание перехвата управления начинает ответную скупку акций (если этого ранее сделано не было) с целью консолидировать контрольный пакет акций. Разумеется, от регистратора в данном случае зависит многое, если не все.

Захватчик, прежде чем приступить к скупке акций, на этапе сбора информации и анализа ситуации заручается поддержкой регистратора, обещая ему не только не расторгать договор на ведение реестра, но и оставить реестр, даже если количество акционеров будет меньше 50, и увеличить абонентскую плату.

Регистратор принимает во внимание, у кого находится больший (или) контрольный пакет акций эмитента, какова расстановка сил (то есть каковы реальные шансы, что пакет останется у стороны защищающейся или перейдет к нападающей). Если расклад сил явно не в пользу компании-цели, то регистратор, скорее всего, займет позицию захватчика.

В силу постановления ФКЦБ № 27 операция в реестре может быть осуществлена в течение 3 дней. Однако никто не запрещает регистратору проводить операции в режиме «он-лайн».

Регистраторы официально вносят стоимость проведения он-лайн-операций в свои прейскуранты, как правило, именуемые дополнительными, информация о которых не подлежит направлению в ФСФР в обязательном порядке.

Кроме того, существует система отказов от внесения записи в реестр. Поскольку лицевые счета миноритарных акционеров в реестре зачастую находятся в неудовлетворительном состоянии (не указана вся необходимая информация либо содержится совсем не те данные, которые акционеры записывают в передаточных распоряжениях), то отказать во внесении в реестр очень легко.

Чего стоит хотя бы ситуация со сменой паспортов зарегистрированных лиц и внесении соответствующих изменений в информацию лицевого счета. Здесь простор для причин отказа чрезвычайно велик.

Отказ в проведении операции в реестре выдается или направляется обратившемуся лицу не позднее чем на 5-й день с момента обращения. В таких случаях, прежде чем осуществить передачу акций, необходимо внести изменения в информацию о реквизитах лицевого счета. Данную операцию можно провести в течение 3 дней, а можно и в течение одного дня.

Известны случаи, когда акционеры, первоначально продавшие акции менеджменту компании, после отказа в проведении операции в реестре по переводу акций с их лицевого счета на счет менеджмента продавали эти же акции захватчику. Это возможно не без помощи регистратора, представляющего информацию о таких отказах захватчику, который, в свою очередь, либо путем увеличения стоимости покупки, либо путем давления на акционера покупает акции, и регистратор уже без проволочек осуществляет соответствующие записи в реестре.

Немаловажным моментом в работе регистратора является его отношение к исполнению решений и определений судебных инстанций.

Недружественное поглощение всегда сопровождается огромным количеством судебных процессов и, как следствие, большим количеством судебных актов, которые подлежат исполнению как самими противоборствующими сторонами, так и непосредственно регистратором.

Как известно, основная масса судебных актов может трактоваться всяко, что приводит к неоднозначности их исполнения. На этих противоречиях и строит свою позицию регистратор, да и не только он. Можно в принципе не исполнить исполнительный лист в добровольном порядке и предложить взыскателю обратиться в службу судебных приставов. Кроме того, можно проигнорировать и постановление судебного пристава.

Следует отметить, что специфика деятельности регистратора заключается в том, что исполнение постановления пристава о наложении ареста на акции или передаче акций от одного лица другому без участия регистратора невозможно. То есть невозможно принудительное ис-

полнение судебного акта. Спрашивается, как пристав сам осуществит, например, операции в системе ведения реестра по принудительному списанию акций с одного лицевого счета на другой?

Разумеется, в ответ на игнорирование постановления может последовать штраф, а потом и представление в прокуратуру (ст. 315 УК РФ — «Неисполнение приговора суда, решения суда или иного судебного акта»). Но, пока пристав штрафует регистратора или его должностное лицо и втягивается в длительную переписку, время уходит, и исполнение судебного акта становится взыскателю ненужным. Кроме того, расходы на штрафы регистратору покрывает заинтересованная сторона корпоративного конфликта.

Здесь необходимо отметить, что регистратор зачастую находится в тесном контакте с судебным приставом-исполнителем, к чьей территориальной подведомственности он относится. Причем сотрудничество выгодно обеим сторонам, поскольку на исполнение к приставу поступают не только исполнительные листы, в которых регистратор значится должником

Приставом на акции налагается арест, акции взыскиваются в чью-либо пользу, и, наконец, акции реализуются в счет погашения денежных долгов, а пристав заинтересован, чтобы исполнительные листы исполнялись вовремя и точно. Поэтому пристав сам заинтересован в нормальных отношениях с регистратором.

Возвращаясь к исполнению регистратором судебных актов, необходимо сказать, что обеспечительные меры, принятые по ходатайству захватчика, исполняются, а меры, принятые компанией-целью, нет. Все это в полной мере относится как к обеспечительным мерам, имеющим отношение к действиям регистратора в реестре акционеров (арест акций, перевод акций с одного счета на другой и т. п.), так и к другим функциям, выполняемым регистратором.

Основной дополнительной «нагрузкой» регистратора является выполнение функций счетной комиссии. В подобном случае использование регистратора преследует цель получения нужного результата итогов голосования, чаще всего по вопросам избрания совета директоров и единоличного исполнительного органа.

Такие результаты достигаются по предварительной договоренности и путем исполнения или неисполнения соответствующего судебного акта.

Ярким примером такого использования регистратора может послужить следующая история. Некое акционерное общество было ввергнуто в корпоративный конфликт. При этом распределение голосов у оппо-

нений было приблизительно одинаковое: у стороны «А» — 48 %, у стороны «В» — 45 %.

Собрание инициируется и проводится акционером, владеющим более 10 % голосующих акций общества. Сторона «В» получает определение арбитражного суда (обеспечительные меры), согласно которому части акционеров запрещено голосовать принадлежащими им акциями, а счетной комиссии запрещено учитывать эти голоса.

В этом акционерном обществе сложилась ситуация, когда количество акционеров оказалось более 100 и менее 500, и здесь в силу закона должна быть создана счетная комиссия. Разумеется, такая комиссия создается, и она заведомо не исполняет требование судебного органа.

Такая счетная комиссия, по идее, должна нейтрализоваться тем же судебным актом в процессе его исполнения приставом-исполнителем. Однако судебный пристав-исполнитель сталкивается с невозможностью исполнения, о чем и составляется акт на месте. Причина невозможности проста — тетишки из счетной комиссии не смогли подтвердить документально приставу своих полномочий осуществлять функции счетной комиссии (никто не мог предположить, что пристав потребует протокол собрания об их избрании в состав счетной комиссии). Таким образом, пристав приходит к выводу, что предъявить исполнительный лист лицу, выполняющему функции счетной комиссии, невозможно, обращается с письменным требованием к председателю собрания — к председателю совета директоров общества — об обеспечении исполнения судебного акта, представляя ему копию акта о невозможности исполнения.

Поскольку счетная комиссия не может выполнять свои функции, к выполнению таких функций в силу закона лицом, проводящим собрание, привлекается регистратор. Регистратор приступает к выполнению возложенных на него обязанностей и исполняет требование исполнительного документа. Следует обратить внимание на тот факт, что все это происходит в течение 4–5 часов.

Ведя речь о роли регистратора в корпоративных конфликтах, следует рассмотреть его возможные действия при расторжении договора, когда это нежелательно для одного из участников конфликта.

Допустим, компания-цель столкнулась с недобросовестностью регистратора, в связи с чем совет директоров принял решение о его смене. Однако в этой, казалось бы, простой ситуации компания-цель подстерегают неприятности в виде противодействия регистратора передаче реестра.

Результат достигается несколькими способами. Рассмотрим наиболее часто применяемые из них:

- регистратор направляет в адрес клиента соглашение о расторжении договора с явно неприемлемыми условиями и завышенной ценой за услуги по передаче реестра, тем самым стороны втягиваются в затяжную переписку;
- проводятся обеспечительные меры по запрету передачи реестра, эти меры принимаются с подачи регистратора в рамках судебного дела по иску одного из акционеров компании-цели. В данном случае регистраторы, пестуя свою независимость и незаинтересованность, предпочитают не выступать в таких процессах в качестве инициатора.

Хотелось бы сказать о двойных стандартах, допускаемых регистраторами во взаимоотношениях с эмитентами при расторжении договора.

Положением о порядке передачи информации и документов, составляющих систему ведения реестра владельцев именных ценных бумаг (утвержденным постановлением Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 24 июня 1997 года № 21), предусмотрено, что (п. 3) в случае прекращения действия договора на ведение реестра между эмитентом и регистратором последний обязан передать новому регистратору, указанному эмитентом, или непосредственно эмитенту, если на дату прекращения действия договора по ведению реестра число зарегистрированных лиц в реестре меньше 500, документы и информацию, составляющие систему ведения реестра.

Зачастую эта законодательная норма толкуется расширительно и распространяется на случаи, подобные приведенному; зачастую и регистратор, невзирая ни на что, передает такие реестры эмитенту, даже если количество акционеров превышает 500.

Особенно интересно это тем эмитентам, которым что-то надо подправить в реестре, а регистратор не хочет или не может этого сделать.

В завершение настоящей работы следует отметить, что регистраторы дорожат как своей лицензией, так и своей репутацией. Решение о принятии или не принятии участия в корпоративном конфликте, решение вопроса о том, чью же сторону занять и т. п., принимаются менеджментом регистратора только после тщательного анализа ситуации и потенциала сторон, а также юридических и экономических последствий. В результате чего все действия регистратора, как правило, не выходят за рамки действующего законодательства и формально не могут послужить для привлечения его или его руководства к какой-либо ответственности.

ЗНАЧЕНИЕ ЛОКАЛЬНОГО НОРМОТВОРЧЕСТВА В СОВЕРШЕНИИ СДЕЛОК СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

История эволюции локальных нормативных актов в России

В ходе совершения сделок M&A профессиональные консультанты тщательно следят, чтобы их действия хотя бы формально соответствовали действующему законодательству. При этом нередко оказываются из виду локальные нормативные акты — учредительные внутренние документы компаний. Однако зачастую именно от них в значительной мере зависит успех того или иного проекта.

Как известно, общие принципы корпоративных отношений, возникших и развивающихся внутри хозяйственных обществ, регулируются Гражданским кодексом и двумя Федеральными законами — «Об акционерных обществах» и «Обществах с ограниченной ответственностью». Наряду с императивными правилами, которые имеют обязательный характер для компаний, в этих нормативных актах содержится большое число диспозитивных предписаний, позволяющих предприятиям самостоятельно определять, каким образом будет регулироваться их деятельность. К сожалению, основная масса коммерческих организаций не уделяет должного внимания возможности разработки уникальных уставов, учитывающих особенности корпоративной среды конкретных компаний. Правда, это еще не говорит о том, что их учредительные документы не содержат оригинальных положений, зачастую не соответствующих не только федеральному законодательству, но и здравому смыслу.

Интересно отметить, что в дореволюционной России статус уставов был крайне высок — до конца 1836 года уставы акционерных обществ в качестве частных законов опубликовывались Сенатом в «Санкт-Петербургских ведомостях». Кроме того, уставы акционерных компаний приобрели большое значение благодаря тому, что в них стали допускаться отклонения от прямых требований общего закона, который мешал развиваться отечественным акционерным компаниям¹.

Все это не только привело к повышению роли устава, но и способствовало бурному развитию локального нормотворчества. Новоявленные акционеры прежде всего знакомились с содержанием устава, ведь именно он мог серьезно ограничить их права по управлению компанией.

Серьезная роль учредительных документов компании возымела свое магическое действие и в советское время. Об этом свидетельствует занимательное событие — первое акционерное общество, учрежденное в РСФСР в период новой экономической политики, — акционерное общество внутренней и вывозной торговли кожевенным сырьем («Кожсырье») действовало на основании устава, утвержденного СТО (Совет труда и обороны) в начале 1922 года, когда организация акционерных обществ еще не предусматривалась общими законами Республики².

В 90-е годы прошлого столетия вместе с возрождением предпринимательского движения стало возрождаться и локальное нормотворчество. Однако инициатива компаний, направленная на установление оригинальных правил устройства их внутренней жизни, быстро наткнулась на законодательные препоны. Около двенадцати лет базовым нормативным актом, регулирующим государственную регистрацию коммерческих организаций, оставался Закон РСФСР от 25 декабря 1990 года «О предприятиях и предпринимательской деятельности». Основные его положения утратили силу еще в середине ушедшего десятилетия; действовали только две статьи, как раз и регулировавшие государственную регистрацию предприятий. Впоследствии, 8 июля 1994 года, был принят указ Президента «Об упорядочении государ-

¹ *Мамай В. И.* Федеральный закон «Об акционерных обществах». Научно-практический комментарий. Постатейный материал. Судебная практика. — В. И. Мамай-Москва: ИКЦ «МарТ» Ростов н/Д, Изд. центр «МарТ», 2004. — С. 6–7.

² Акционерные общества / Сост. Е. Н. Данилова. — М.: Изд-во Всероссийского комитета помощи инвалидам войны, 1923. — С. 3.

ственной регистрации предприятий и предпринимателей на территории Российской Федерации», призванный упростить процедуру регистрации.

Наиболее пагубной особенностью данных нормативных актов было то, что они отдали право государственной регистрации предпринимательской деятельности в руки местных органов власти. При этом специалисты регистрирующих органов имели право изучать учредительные документы компаний на предмет их соответствия корпоративному законодательству. Чиновники крайне негативно относились к нестандартным формулировкам уставов. При любом удобном случае властные структуры грозились отказать в регистрации компании (или во внесении изменений в учредительные документы), ссылаясь на то, что некоторые положения уставов не соответствуют требованиям действующего законодательства. Кроме того, государевы слуги настаивали, чтобы учредительные документы содержали сведения, мягко говоря, специфического характера. Вспомним пример из главы 5, где рассказывается о том, как в одном районном городке Центральной России пришлось включать в устав акционерного общества не только сведения о деятельности компании по гражданской обороне, но и данные о принадлежащей ей котельной.

Со вступлением в силу 1 июля 2002 года Федерального закона «О государственной регистрации юридических лиц» отечественные компании получили новый стимул для развития локального нормотворчества, ведь регистрирующие органы теряли право инспектировать учредительные документы компаний на предмет их соответствия действующему законодательству. Постепенно не только крупные компании, но и представители среднего и малого бизнеса стали обращать внимание на возможность разработки уникальных принципов корпоративного строительства. Разумеется, появление оригинальных уставов впоследствии провоцировало утверждение внутренних документов компаний, всяческих положений, которые регулировали деятельность отдельных органов управления, а также регламентировали целые сферы функционирования предприятий.

Справедливости ради стоит отметить, что в последнее время государство предпринимает попытки обуздать чересчур инициативных разработчиков уставов, ставя преграды свободному полету корпоративного нормотворчества. Налоговые инспекции стали отказывать в регистрации юридическим лицам, ссылаясь на то, что документ, названный уставом, но не содержащий обязательных, предусмотренных законом реквизитов, надлежащим документом не является. Что самое интерес-

ное, позицию палоговиков поддержал и арбитражный суд, причем в нескольких инстанциях¹.

Учредительные и внутренние документы — современное состояние

Тем не менее новые веяния арбитражной практики вряд ли в ближайшее время отобьют у отечественных предпринимателей вкус к установлению уникальных внутрикорпоративных правил, а это значит, что участникам сделок M&A придется уделять пристальное внимание этим правовым явлениям. Данное утверждение касается как дружественных поглощений, так и корпоративных захватов.

Дружественная сделка M&A

В случае профессионального подхода к процессу приобретения компании учредительные и внутренние документы объекта поглощения становятся достоянием покупателя еще на этапе предпродажной подготовки. Именно в ходе осуществления due diligence выясняются положения локальных нормативных актов, которые могут повлиять на судьбу сделки. Однако это идеальный вариант. Довольно часто потенциальных покупателей прежде всего интересуют документы, подтверждающие права компании на принадлежащие ей активы. Корпоративное же устройство их мало волнует. Новые собственники компании начинают осознавать минусы такого подхода уже в первые месяцы после завершения сделки M&A.

Рассмотрим историю, имевшую место на одном машиностроительном предприятии, которое попало в сферу интересов видного московского промышленника. Этот господин любыми способами хотел получить контроль над компанией. В конце концов после долгих и утомительных переговоров сторонам удалось сойтись на цене и условиях поглощения. Некоторое время спустя предприниматель стал полноправным хозяином машиностроительного завода. Участие правовых консультантов в совершении сделки было минимальным — инициатор покупки имел

¹ Подробнее см.: Постановление Федерального арбитражного суда Северо-Западного округа от 12 октября 2004 года № А56-7356/04, постановление Федерального арбитражного суда Северо-Западного округа от 9 декабря 2004 года № А56-7357/04.

неплохое представление о структуре активов компании, кроме того, он был заинтересован в скорейшем завершении процедуры приобретения компании, а лишняя экспертиза только помешала бы этому. В связи с этим юристы начали изучать правоустанавливающие документы компании уже после ее покупки. Вскоре стали известны довольно интересные факты. Прежде всего выяснилось, что административное здание, принадлежащее предприятию, являясь обеспечением по кредитному договору, находится в залоге у некоего петербургского банка. Главным же сюрпризом для предпринимателя явилось положение устава, касающееся привилегированных акций. Оказывается, предприятие должно было ежегодно выплачивать их владельцам дивиденды на общую сумму порядка 1 000 000 долларов. Правда, за все время акционерного периода жизни компании дивиденды ни разу не выплачивались. В принципе можно было бы сохранить эту типичную для России корпоративную традицию, если бы не тот факт, что из-за отсутствия дивидендов привилегированные акции уже давно предоставляли своим владельцам право голоса по всем вопросам повестки акционерных собраний общества. Это в корне не устраивало нового владельца предприятия — ведь он приобрел 80 % обыкновенных акций компании, полагая, что сможет обеспечить на собрании квалифицированное большинство. Фактически же, учетом привилегированных акций он контролировал всего лишь 64 % голосующих акций. При таком раскладе говорить о полном контроле над компанией было нельзя, а выплачивать миллион долларов не хотелось. В результате предприниматель понес дополнительные расходы — пришлось осуществить скупку привилегированных акций.

Таким образом, при совершении сделок M&A совсем нелишним будет скрупулезное изучение положений учредительных документов компании, ведь это может повлиять не только на цену сделки, но и на ее совершение. Следует подчеркнуть, что многие уставы российских юридических лиц содержат своевременно не выявленные опечатки, которые тем не менее могут повлиять на дальнейшую судьбу предприятия. Чаще всего это касается наименования единоличного исполнительного органа (ЕИО): в одном месте он может называться директор, в другом — генеральный директор. Сотрудники компании, не вдаваясь в детали, называют должность руководителя в официальных документах в зависимости от обстоятельств и расположения духа. Однако подобная неразбериха может привести к весьма печальным последствиям. Известны факты, когда общества подвергались атакам корпоративных шантажистов, которые собирались в судебном порядке доказывать, что сделки от имени компании были заключены неуполномоченным лицом, ведь

в уставе должность ЕИО называлась как директор, а в материалах дела регистрирующего органа — генеральный директор. Подобные разночтения должны подтолкнуть нового собственника к изменению устава, что устранит опасную двусмыслицу.

Вообще изменение учредительных документов компании после ее приобретения стало хорошей традицией. Немудрено — ведь новый собственник начинает изменять систему управления предприятием, корректируя и убирая ненужные положения. Часто приходится избавляться даже от органов управления — в качестве типичного примера приведем правление. В некоторых компаниях данный орган является декоративным элементом, иногда он даже никогда не избирался, хотя и продолжает упоминаться в уставе. Разумеется, новому собственнику ничего не остается, как упразднить этот атавизм, внося соответствующие изменения в устав.

Наиболее распространенной ошибкой приобретателей компаний является то, что, увлекаясь изменением учредительных документов, они уделяют мало внимания внутренним документам предприятий, всяческим положениям о совете директоров, генеральном директоре, информационной политике и документообороте и т. п. Иногда никто не подозревает о существовании этих актов, беспечно полагая, что они никогда не принимались. А ведь незнание о существовании внутренних документов общества еще не означает, что они теряют свою юридическую силу. Всего лишь один пример. Однажды некая холдинговая структура приобрела контрольный пакет акций небольшого молочного комбината. Разумеется, первым управленческим шагом нового собственника стала смена генерального директора. Было назначено общее собрание акционеров, на которое вынесли вопрос о досрочном прекращении полномочий старого руководителя компании и избрании нового. Однако на внеочередном собрании смены главы компании не произошло. Дело в том, что трудовой договор, заключенный с директором общества, предусматривал, что в случае его досрочного расторжения работник вправе рассчитывать на компенсацию, установленную «уставом и внутренними документами общества». Первоначально предполагалось, что никаких внутренних документов в компании нет, однако за неделю до собрания вдруг обнаружилась некая папка с документами, в числе которых оказалось утвержденное семь лет назад положение о генеральном директоре. Этот документ как раз и предусматривал размер компенсации — 50 должностных окладов. Когда это положение вводилось в действие, официальная зарплата директора была не очень высока. Но за год до описываемых событий произошло избрание нового директора, и в договоре

с ним отразили реальную зарплату, которая равнялась 100 000 руб. Разумеется, новому владельцу комбината совсем не хотелось платить компенсацию в 5 000 000 рублей при условии того, что комбинат был куплен за сумму, всего лишь в два раза превышающую размер компенсации. Ситуация усугублялась информацией о том, что увольняемый директор не только знал об этом положении, но и имел один из его экземпляров на руках. В связи с этим было решено не увольнять директора, а подождать полтора года до истечения его полномочий.

При совершении сделок M&A особо внимательно следует относиться к учредительным документам обществ с ограниченной ответственностью. Причина этого кроется в том, что законодательство, посвященное данной организационно-правовой форме, предоставляет компаниям возможность самостоятельно решать, каким образом регулировать ту или иную сферу деятельности. В связи с этим именно уставы ООО могут довольно серьезно осложнить судьбу сделки слияния / поглощения. Чего стоит хотя бы предписание устава об обязательной нотариальной форме сделки отчуждения доли в уставном капитале компании. Есть еще одна уловка, которой иногда пользуются топ-менеджеры, стоящие во главе ООО. Как известно, в правовом регулировании деятельности органов управления хозяйственных обществ существует институт крупных сделок. По общему принципу, для того чтобы руководитель смог заключить подобные сделки, ему необходимо получить одобрение либо совета директоров, либо общего собрания акционеров (участников). Однако из этого правила есть и исключения, на которые не очень часто обращают внимание инициаторы процессов M&A. Так, пункт 6 статьи 46 ФЗ «Об ООО» допускает возможность заключения подобных сделок самостоятельно руководителем компании. Вряд ли необходимо объяснять, какую роль может сыграть подобное условие устава в кризисных ситуациях.

Долгое время приобретатели долей в уставном капитале обществ с ограниченной ответственностью с большим трудом регистрировали изменения в учредительных документах, связанные со сменой участников. Если в ООО имелись иные участники, пусть и владеющие небольшими долями в уставном капитале, они могли уклоняться от внесения изменений в учредительный договор компании, а ведь без их подписи делать это было нереально. У новоявленных собственников компании было два выхода — оказывать давление на упирающегося компаньона либо пытаться с помощью судебного органа понудить его внести изменения в учредительный договор. Ситуация разрешилась с появлением письма МНС РФ от 15 июля 2004 года № 09-1-02/2885. Согласно этому

документу, общество не обязано представлять в регистрирующий (налоговый) орган вместе с новой редакцией устава новую редакцию учредительного договора. И соответственно, регистрирующий (налоговый) орган не вправе отказать в государственной регистрации изменений, вносимых в учредительные документы, по причине непредставления одновременно с уставом общества учредительного договора. Таким образом, инициатор сделки слияния/поглощения был избавлен от необходимости договариваться с оставшимися участниками компании о соответствующем пересмотре учредительных документов.

Недружественное поглощение

Локальные нормативные акты компании приобретают особое значение в ходе осуществления недружественного поглощения или корпоративного захвата. Именно в этот период недоработки или хитрые уловки устава и внутренних документов могут оказать решающее влияние на судьбу объекта агрессии.

Многие компании, стремясь обезопасить свое положение от активности корпоративных «стервятников», стараются именно с помощью внутренних и учредительных документов компании максимально снизить шансы потенциальных противников. Те же, в свою очередь, внимательно изучают документы компании-цели, пытаясь обнаружить бреши в оборонительных рубежах акционерных норм.

Здесь необходимо сказать несколько слов об имеющемся споре насчет юридической силы устава компании. Некоторые видные теоретики акционерного права (И. Т. Тарасов и др.) высказывали мнение о том, что положения устава компании распространяются не только на члены его органов, но и на акционеров компании¹. Однако другие ученые ставят под сомнение правильность такого подхода. В частности, Д. В. Ломакин считает, что «устав, являясь локальным нормативным актом, регламентирует главным образом деятельность самого общества, и именно оно обязано соблюдать его положения»².

В правовой традиции целого ряда европейских стран были примеры понуждения акционеров к исполнению обязанностей гражданско-правового характера. Например, в Германии на акционера могла быть

¹ См.: Тарасов И. Т. Учение об акционерных компаниях. Вып. II. Ярославль, 1880. — С. 94; Шретер В. Н. Указ. соч. — С. 151; Долинская В. В. Правовое регулирование организации и деятельности акционерных обществ: Дисс. канд. юрид. наук. — М., 1993. — С. 72.

² Ломакин Д. В. Акционерное правоотношение. — М.: Спарк, 1997.

возложена обязанность предоставлять акционерному обществу сервитутные права на земельный участок, находящийся в собственности члена общества¹. С течением времени наибольшее признание получила позиция ученых, отвергающих возможность возложения на акционеров, помимо оплаты акций, дополнительных обязанностей².

Чем бы ни закончились теоретические споры, отечественные акционерные общества активно включают в свои уставы положения, требующие от акционеров неукоснительного соблюдения. С некоторыми из них следует безоговорочно согласиться (оплата акций), другие кажутся абсурдными — выполнять распоряжения генерального директора. Однако есть и такие, которые могут поставить в тупик даже маститых специалистов в сфере корпоративного права. Что может, в зависимости от обстоятельств, сыграть на руку либо агрессору, либо обороняющейся стороне.

Взять хотя бы историю с подсудностью акционерных споров. Допустим, некое акционерное общество предусмотрело в своем уставе правило, согласно которому все споры, касающиеся оспаривания решений, принятых на общих собраниях акционеров, должны решаться определенным третейским судом. Приверженцы подобной точки зрения полагают, что, включая в учредительный договор, устав организации условие договорного характера, фиксирующее соглашение между всеми членами организации о третейском разбирательстве всех или какого-то круга споров между членами организации, стороны заключают двусторонний договор, оформляемый подобно третейской оговорке в договоре³.

Однако теоретические изыскания должны еще получить свое подтверждение на практике, в частности арбитражной, а вот этого как раз и не хватает. Ее отсутствие позволяет, используя условие, содержащееся в уставе, производить различные манипуляции, в одних случаях получая необходимое решение, а в других — затягивая судебный процесс.

¹ См.: Руднев П. А. Анализ прав и обязанностей акционеров. — М., 1927. — С. 35.

² См.: Зайцева В. В. Акционерное общество в праве капиталистических государств. — М., 1979. — С. 47.

³ Подробнее см.: Виноградова Е. А. Правовые основы организации и деятельности третейского суда. Автореф. дисс. канд. юрид. наук. — М., 1994. — С. 28–30; Арбитражный процесс: Учебник 2-го изд., перераб. и доп. / Отв. ред. проф. В. В. Ярков. — М.: Волтерс Клувер, 2003.

Вообще, взаимоотношениям с акционерами уделяется пристальное внимание в уставах и внутренних документах компаний. Прежде всего это касается главного корпоративного мероприятия — общего собрания акционеров. Зачастую именно от того, каким образом определяется порядок подготовки и проведения собрания в уставе и внутренних документах компании, зависит судьба самого предприятия. В некоем акционерном обществе начался конфликт между основными акционерами. Ожесточенная борьба протекала как раз в преддверии внеочередного общего собрания акционеров, на котором должна была решиться судьба поста генерального директора. У инициатора собрания, который из-за отказа совета директоров проводил собрание самостоятельно, было достаточно голосов, чтобы избрать нужную кандидатуру. Разумеется, другая сторона конфликта решила отстранить оппонентов от участия в голосовании. Вследствие чего были получены соответствующее судебное определение и исполнительный лист, а также достигнуты предварительные договоренности со службой судебных приставов. За несколько часов до собрания акционеру, проводящему собрание, стали известны планы его компаньонов. Посоветовавшись с юристами, он решил все же проводить собрание, обеспечив кворум. Для того чтобы приставы не смогли заблокировать его голоса, акционер решил провести собрание в максимально сжатые сроки. Приставов планировалось как можно дольше не пускать к месту проведения собрания. В извещении, направленном акционерам, не указывалось время начала регистрации, поэтому было решено молниеносно в течение нескольких минут провести собрание, вывезти счетную комиссию (представители регистратора) с территории предприятия и получить свежеспеченные протоколы. Казалось, закон на стороне догадливого акционера — нигде не указывается время, отводимое для регистрации, а тем более время, в течение которого должны голосовать акционеры. Однако беда пришла, откуда не ждали. Представители реестродержателя заявили, что в положении о проведении общих собраний акционеров компании сказано, что регистрация участников начинается за полчаса до начала собрания, а длительность самого собрания не может быть меньше одного часа. На этом основании члены счетной комиссии отказывались покидать место проведения собрания в течение часа с момента начала мероприятия. Руководство реестродержателя, с которым связались по телефону члены счетной комиссии, не желая ввязываться в акционерные разборки, дало указание выполнять требования внутреннего положения общества. Таким образом, планы акционера по смене директора были сорваны.

Устав акционерного общества в обязательном порядке должен содержать сведения о лице, которое вправе председательствовать на общем собрании акционеров вместо председателя совета директоров. Ведь допустимы ситуации, когда председатель не в состоянии принять участие в собрании, а совет директоров уже не имеет возможности собраться для того, чтобы назначить лицо, которое будет исполнять его функции. А отсутствие на собрании легитимного председателя чревато судебными исками противников общества.

Некоторые общества в целях противодействия корпоративным агрессорам содержат в своих уставах обязательное требование о подписании протокола общего собрания акционеров всеми лицами, участвовавшими в голосовании. Вряд ли отсутствие подписи на этом документе может послужить основанием для отмены решения, принятого на собрании, однако это дополнительное требование с определенными натяжками может быть использовано как вспомогательное оружие в борьбе против агрессоров.

Некоторые компании в борьбе за снижение расходов на проведение очных собраний акционеров вносят в уставы акционерных компаний оригинальные разработки, в частности связанные с уведомлением акционеров о проведении собраний. Все многообразие новаций корпоративных реформаторов можно свести к двум схемам:

- в уставе компании и положении о проведении общего собрания акционеров предусматривается, что участники собрания уведомляются о его проведении путем опубликования соответствующего сообщения в печатном СМИ, при этом указываются адреса в различных регионах, по которым акционеры могут получить бюллетени для голосования;
- в учредительных и внутренних документах компании фиксируют положение, согласно которому в общедоступном для всех акционеров печатном СМИ публикуются не только извещение о собрании, но и сами бюллетени.

Приведенные выше схемы вряд ли могут быть признаны безуспешными с точки зрения корпоративной уязвимости. Действительно, статья 3 пункта 1 статьи 53 ФЗ «Об АО» при условии, что данная схема закреплена уставом, позволяет сообщать о проведении собрания путем опубликования сведений в общедоступном печатном СМИ. Однако помимо простого сообщения о собрании у акционерного общества с числом акционеров более 1000 еще есть обязанность заблаговременно направить или вручить под роспись участникам корпоративного меро-

приятия бюллетени для голосования (п. 2 ст. 60 ФЗ «Об АО»). Таким образом, приведенные выше схемы никак не соответствуют действующему законодательству и могут послужить основанием для судебного оспаривания результатов собрания¹.

Отечественные акционерные компании пытаются дополнительно урегулировать и другую грань взаимоотношений с акционерами — предоставление информации о деятельности общества. Зачастую право акционеров на информацию используется в целях создания помех в деятельности общества. Некоторые лица, приобретая небольшой пакет акций определенной компании, требуют от общества предоставить им копии огромного количества документов (начиная с протоколов общих собраний акционеров за семилетний период и заканчивая всеми бюллетенями для голосования на собраниях). Иногда счет требуемых копий идет на десятки и сотни тысяч экземпляров.

К сожалению, акционерные общества не вправе отказать недобросовестным акционерам, иначе последние обратятся в суд и все равно добьются реализации их права, но уже на основании судебного решения. В то же время атакуемые компании стараются смягчить последствия недружелюбных действий. Как правило, акционеры не требуют предоставить им оригиналы документов, так как это не приводит к большим затратам для компании (акционерам всего лишь нужно в течение семи дней с момента предъявления требования предоставить помещение, куда будут доставляться документы для ознакомления). Для парализации деятельности компании обычно используется требование предоставить копии документов общества. Однако в законе как раз и не содержится срок предоставления копий. Исходя из этого некоторые компании стараются максимально оттянуть время предоставления документов — на несколько месяцев, например, до следующего годового собрания акционеров. Кроме того, в Положении об информационной политике акционерного общества закрепляется конкретный срок предоставления копий запрашиваемых документов.

Некоторые акционерные общества в Положениях об организации документооборота, информационной политике и других указывают,

¹ Существуют два исключения из общего правила: общество, в котором число акционеров менее 1000 (в этом случае общество может просто уведомить участников собрания о его проведении путем размещения объявления в печатном СМИ); компании, в которых более чем пятьсот тысяч акционеров согласно закону могут в уставе акционерного общества предусмотреть возможность опубликования бланков бюллетеней в средствах массовой информации.

что переписка с акционерами ведется на определенном языке, иногда иностранном, иногда на языке народов РФ. Это правило не соответствует действующему законодательству (ст. 15, 16 Закона РФ «О языках народов Российской Федерации»), однако может затормозить атаку корпоративных агрессоров. Справедливости ради необходимо отметить следующую деталь: акционер, если он является гражданином РФ, вправе сделать в общество запрос на родном языке (п. 4 ст. 15 указанного закона). Однако общество может ответить ему на русском языке¹.

Помимо этого, некоторые компании, думая о перспективе ведения судебных процессов на территории иностранных государств, принимают на общем собрании и предоставляют в регистрирующий орган устав на нескольких языках, не только на русском, но и на английском, немецком и т. д. При этом содержание иноязычной части устава отнюдь не аутентично русской версии. Это может быть сделано для того, чтобы обвести вокруг пальца как иностранного акционера, так и иностранный суд, ссылаясь на положение иноязычной части устава, которое отсутствует в русскоязычной. Кстати, если расхождение будет все-таки выявлено, суд попадет в довольно щекотливую ситуацию — какое положение применять, ведь обе части устава были приняты акционерами и имеют соответствующую отметку официального регистрирующего органа РФ.

Интересным является вопрос о регулировании деятельности такого ключевого органа управления компании, как единоличный исполнительный орган. Довольно часто приходится сталкиваться с точкой зрения, согласно которой устав играет скромную роль в регламентации деятельности генерального директора. Однако это далеко не так. Взять хотя бы известное положение ФЗ «Об АО» о приостановлении полномочий генерального директора и назначении временного исполняющего его обязанностей. Ведь согласно части 3 пункта 4 статьи 69 ФЗ «Об АО», для того чтобы отстранить неугодного руководителя от дел, необходимо, чтобы подобное право совета директоров было предусмотрено в уставе

¹ Кстати, это допущение закона однажды было применено в качестве альтернативы пресловутым белым листочкам в конверте. В совет директоров одного екатеринбургского предприятия поступило письмо с пероглифами от некоего Яна Фугана (как потом выяснилось, Ян — это не имя, а фамилия). О письме благополучно забыли, вспомнив только после самостоятельного проведения этим господином внеочередного собрания акционеров. Как позже выяснилось, в конверте находилось требование о созыве собрания, только вот было оно изложено на родном языке этого российского гражданина.

компании. Таким образом, в условиях корпоративного противостояния совет директоров будет вынужден всего лишь назначать акционерное собрание с целью отстранения от должности руководителя компании.

Другой пример — крупные сделки. При помощи этого правового института можно поставить под контроль основных акционеров практически любое юридически значимое действие руководителя компании, не допустив его игры на стороне других участников корпоративного конфликта. Главное, чтобы соответствующая процедура была прописана в уставе компании.

Достаточно часто именно фигура генерального директора становится ключевой в борьбе за то или иное предприятие. При этом одни акционеры стараются сместить руководителя, а другие, наоборот, оставить его у руля компании. Для сохранения статус-кво срываются собрания акционеров, «организуются» соответствующие судебные акты. Однако подобная ситуация может превратиться в патовую, когда истекает срок полномочий генерального директора (наглядным примером является типичная ситуация в ООО, когда у каждого из участников по 50 % долей в уставном капитале компании). В этих условиях довольно сложно продолжать войну, ведь компании срочно необходим руководитель — прежний директор не вправе исполнять обязанности¹.

Кажется, что выходом из этой ситуации могло бы стать отсутствие в уставе и положении о генеральном директоре срока полномочий генерального директора. Следует особо подчеркнуть, что ни один законодательный акт не содержит требования о конкретном сроке, на который должен избираться руководитель компании. С данным мнением согласен и Конституционный суд РФ, подчеркивающий, что возможны случаи, когда по каким-либо причинам трудовой договор с руководи-

¹ По этому поводу арбитражная практика еще не пришла к единому мнению. Так, встречаются и противоположные точки зрения судебных органов. Один из них указывает дословно следующее: «Вывод суда апелляционной инстанции о том, что истечение срока избрания лица в качестве генерального директора автоматически влечет прекращение его полномочий, является ошибочным, поскольку действующим законодательством (пп. 3 п. 1 ст. 103 ГК РФ, пп. 8 п. 1 ст. 48, п. 3 ст. 68 ФЗ «Об АО») предусмотрено, что для прекращения полномочий ранее назначенного директора требуется волеизъявление общего собрания акционеров общества. Истечение периода времени, на которое избрано конкретное лицо, для осуществления полномочий органа юридического лица, для прекращения полномочий исполнительного органа общества недостаточно (постановление Федерального арбитражного суда Уральского округа от 19 марта 2003 года № Ф09-552/2003-ГК).

телем организации заключается без указания конкретного срока его действия¹.

В рассматриваемом случае, если возникает конфликтная ситуация, в выигрыше всегда остается сторона, которую поддерживает руководитель компании. Если же оппоненты попытаются вывести из игры руководителя (дисквалификация, уголовное дело, физическое устранение), это не помешает его заместителю исполнять полномочия руководителя компании на основании доверенности (правда, в этой ситуации играть до бесконечности все-таки не удастся — срок доверенности не может превышать 3 лет)

Положение о бессрочности может быть вполне применимо к управляющей организации, главное — не указывать срок в договоре и в решении о передаче ей функций ЕИО.

Таким образом, роль учредительных и внутренних документов в совершении сделок M&A довольно высока. Отечественным компаниям еще предстоит в полной мере оценить все возможности, которые таит в себе корпоративное нормотворчество

¹ Постановление Конституционного суда РФ от 15 марта 2005 года «По делу о проверке конституционности положений п. 2 ст. 278 и ст. 279 Трудового кодекса Российской Федерации и абз. 2 п. 4 ст. 69 Федерального закона "Об акционерных обществах" в связи с запросами Волховского городского суда Ленинградской области, Октябрьского районного суда города Ставрополя и жалобами ряда граждан».

Часть 3

КОРПОРАТИВНАЯ ПРОЗА — РАССКАЗЫ ИЗ СЕРИИ «ЗАПИСКИ КОНСУЛЬТАНТА»

Генеральный директор стоял перед выбором – либо избирательный провал на годовом собрании акционеров, либо досрочная пенсия. Иного развития событий надвигавшийся июнь принести не мог.

А ведь совсем недавно, каких-нибудь три года назад, в радужном девяносто шестом, Савинов Андрей Петрович стал руководителем Комбината. Это было несложно. Прежний директор скоростижно скончался накануне новогодних праздников. Так уж получилось, что Андрей Петрович узнал об этом одним из первых – позвонила двоюродная сестра, работавшая в кардиологии. Однако он не бросился к телефону и не стал выражать соболезнования молодой супруге покойного; он даже не подумал о том, как лучше организовать гражданскую панихиду. Андрей Петрович поехал в ночной клуб. Странное решение, тем более для заместителя генерального директора по кадрам, мужчины солидного, выходящего на шестидесятилетний рубеж.

Ближе к полуночи посетители клуба «Такси» могли наблюдать следующую картину: немолодой коренастый господин о чем-то долго говорил с ведущим клубным ди-джем Коксом. Посетители не знали, о чем шел разговор, тем более они не могли знать, что видят Кокса в стенах этого клуба последний раз.

Приехав домой, Андрей Петрович, несмотря на позднее время, сделал один-единственный телефонный звонок: он звонил в Москву.

Необычное поведение господина Савинова объяснилось только через полгода на годовом собрании акционеров. Прежнему директору принадлежало 37 % обыкновенных акций Комбината. Остальные акционеры довольствовались маленькими пакетами, лишь у местного хлебозавода было 15 %, и то благодаря дружеским отношениям директоров двух предприятий. Сложив эти два пакета, можно было понять, что все органы управления подчинялись одному человеку.

Годовое собрание акционеров потрясло северный городок. Оказалось, что прежний директор, несмотря на активно распространяемые

слухи, так и не вступил в брак после смерти первой жены и проживал со своей секретаршей, не оформляя отношений. Единственным наследником всего состояния оказался его непутевый сын, известный молодой части города как ди-джей Кокс. Но его не оказалось на общем собрании акционеров. Дело в том, что, вступив в права наследства, молодой человек продал доставшийся ему пакет акций широко известному московскому банку, представитель которого и голосовал по всем вопросам повестки дня годового собрания.

Главной же новостью для мелких акционеров Комбината стало избрание генеральным директором ничем не примечательного заместителя директора по кадрам.

Прошло три года, но Андрей Петрович все так же ясно видел перед собой удивленные лица акционеров в момент оглашения итогов голосования.

Ну кому, как не ему, знакомому с подноготной всех работников Комбината, было не знать, что директор не женат. Кто, как не он, первым сообщил новоявленному наследнику о случившемся и убедил его продать акции, упирая на то, что Москва ждет — не дождется, когда провинциальный ди-джей откроет там ночной клуб. Именно он, полагая, что директор долго не протянет с больным сердцем, вышел на московский банк с предложением за бесценок купить основной пакет акций крупнейшего российского производителя «очень-нужной-продукции». Ну а назначение на пост директора входило отдельным пунктом в негласную сделку с банком.

На первый взгляд все выглядело очень просто — любой бы справился с этой задачей, и лишь сам виновник своего торжества осознавал стратегический размах проведенной операции. Наиболее сложным этапом всей этой операции являлось знакомство со столичными банкирами. С одним из них Андрей Павлович сошелся несколько лет назад, когда Комбинат намеревался брать солидный кредит. Группа бизнесменов приехала в город, чтобы познакомиться с руководством компании и осмотреть имущество, передаваемое в залог. Каким-то чудом Андрею Петровичу удалось войти в число принимающих делегацию (откровенно говоря, чудо звали Леночкой, и она только-только стала новым секретарем директора; Андрей Петрович подарил ей золотой кулончик с барашком, а она впечатала его в нужный список — вот и все чудеса).

После аэропорта и долгой дороги гостей повезли в баню, построенную еще в советское время на территории заводского профилактория. Именно там Андрею Петровичу было суждено раскрыть свои тайные таланты и достоинства. Все дело в том, что будущий директор был отличным массажистом. Обычно Андрей Петрович не любил хвастаться сво-

ими уникальными способностями, однако в тот раз был особый случай. Директор комбината с удивлением наблюдал, как ловко его кадровик ублажает московских гостей, по очереди занимавших горизонтальное положение на полке в парилке. Москвичи остались довольны — долго жали в предбаннике руку героя, благодарили за чудные минуты и выпивали за его здоровье.

Ближе к концу вечера один из банкиров вышел покурить на свежий воздух, Андрей Петрович решил последовать за ним. Выйдя на крыльцо, он попросил у гостя сигарету, и глубоко затянувшись, взглянул вверх. Черное бездонное северное небо, утыканное льдинками далеких звезд, недоверчиво оглядывало курящих.

— А вы верите в теорию бумеранга? — прервал молчание банкир.

— Что? — Андрей Петрович задумался и не расслышал вопроса

— В теорию, согласно которой к человеку возвращается все хорошее, что он сделал в жизни, равным образом, как и плохое.

— Да, наверное, — пожал плечами господин Савинов.

— Андрей Петрович, — начал гость, — вы давно работаете на Комбинате?

— В этом году тридцать лет будет, — отвечал заводской старожил. — Сначала в литейном цехе разнорабочим, потом армия, институт, ну и дальше на разных должностях.

— Любите свой завод? — банкир повернул голову и заглянул в глаза собеседнику.

— Да, наверное, — полушепотом произнес Андрей Петрович, неожиданно ощущая, как ему становится неуютно от этого пронизывающего взгляда.

— Мы с вами, наверное, больше не увидимся, — продолжал банкир, — финансовые вопросы вы не решаете, производством тоже не занимаетесь, следовательно, в ближайшие дни наши пути пересекаться не будут. Сомневаюсь я, что ваш директор отважится брать кредит на наших условиях, сильно сомневаюсь, а значит, больше нам с вами в одной баньке не париться. Возьмите мою карточку, меня зовут Сергей Владимирович, если еще не забыли, — банкир вытащил из сигаретной пачки свою визитку, — здесь рабочий и домашний телефоны. Если вам будет, что мне сказать по поводу вашей любви к Комбинату, буду рад послушать, — и, затушив сигарету, Сергей Владимирович неторопливо пошел в дом.

Андрей Петрович верил в судьбу: неспроста, ой неспроста такой большой человек — владелец банка, это сказал один из водителей столичных гостей, — дал ему, совершенно обыкновенному директору по кадрам,

свою визитную карточку. Что любопытно, директору Комбината он своей визитки не оставил. Почему? А кто его знает, не оставил и все тут. Станный человек. Несколько лет спустя, когда Савинову пришлось ездить в Москву, улаживая вопросы наследства и подтверждая свои гарантии, он выяснил интересную вещь — оказывается, банкир очень редко звонил своим партнерам на мобильные телефоны. Если ему требовалось срочно найти кого-нибудь, он просил об этом своего секретаря, та дозванивалась и просила перезвонить Сергею Владимировичу на работу или домой — в зависимости от его местонахождения.

Если же банкир лично звонил кому-то на мобильный — это говорило о его крайней степени гнева и недовольства, что не сулило собеседнику ничего хорошего. «Он что, их физически устраняет?» — спросил Андрей Петрович у рассказывавшего эту историю банковского клерка. «Ну, зачем же устранять, есть другие, более эффективные способы», — ответил клерк и улыбнулся такой нехорошей улыбкой, что Андрею Петровичу как-то сразу расхотелось задавать дополнительные вопросы.

За три года своего руководящего положения Андрею Петровичу удалось многое. Разумеется, он прекрасно понимал, что его положение на Комбинате не было устойчивым. Он не имел ни акций, ни близки друзей-акционеров. С Сергеем Владимировичем он виделся всего три раза; обычно он контактировал с его заместителями. Московские хозяева, правда, благоволили ему, однако где гарантия, что, вникнув в дела Комбината, они не найдут более подходящую кандидатуру на столь высокий пост? Именно это, а не трудовые промахи, как могло бы показаться, стало причиной увольнения двух коммерческих директоров, трех заместителей директора по снабжению, а также главного инженера и, на всякий случай, начальника юридической службы (уж больно молодой и перспективный).

Решив проблему личной безопасности, Андрей Петрович активно начал удовлетворять материальные потребности. Надо признать, это у него получалось. Ни бонусы, ни проценты от годовой прибыли не могли помешать генеральному директору зарабатывать на Комбинате. Объемы падали, финансовые потоки уменьшались, директорские будни сменяли друг друга однообразной чередой платежных поручений.

Внезапно все кончилось. Холодным февральским утром секретарь принесла факс, полученный из Москвы. Это был протокол заседания совета директоров Комбината. Обычный протокол, обычная повестка дня — о проведении годового общего собрания акционеров. Андрей Петрович пробежал глазами по тексту: совет директоров в составе, кворум имеется, определить повестку дня годового собрания... Взгляд

остановился на двух последних вопросах повестки дня — «О досрочном прекращении полномочий генерального директора общества» и «Об избрании генерального директора общества». С этого момента стало ясно: в июне будет жарко.

Для успокоения совести Андрей Петрович позвонил в Москву, попытался договориться о встрече. Сначала секретарь никак не хотела соединять горе-директора с хозяином банковской империи, однако потом, видимо переговорив с кем-то, прошелестела в трубку: «Минуточку, говорите».

— Здравствуйте, Андрей Петрович, — зазвучали знакомые дружески-властные интонации банкира. — Вы хотите что-то рассказать мне про Комбинат?

— Добрый день, собственно говоря, да. Точнее, не совсем про Комбинат. Я хотел узнать... — тут Андрей Петрович замялся, он не знал, что говорить, что спрашивать. В лоб спросить: «Почему вы меня хотите уволить?» Смелый шаг, но не в стиле Савинова. По-другому же говорить с банкиром смысла не имело.

— Если вы боитесь откровенно задать вопрос, Андрей Петрович, я постараюсь это сделать за вас. Точнее, не задать, а ответить на него. Итак, я увольняю вас, потому что вы не знаете меры. К тому же вы не любите Комбинат. Это печально. Очень печально. Вы не цените добро, не умеете его принимать. А раз так, то я больше не собираюсь закрывать глаза на ваши дела. Я не буду предъявлять претензии — зачем причинять зло? Вам предстоит просто уйти. Итак, вам есть, что сказать мне? — Андрей Петрович молчал. — Тогда до свидания, удачи, — на том конце провода повесили трубку

Андрей Петрович сжал в руке телефон — события приобретали неотвратимо-предсказуемый характер, причем достаточно скверный.

С этими мыслями генеральный директор Комбината и оказался в небольшом офисе столичного консультационного агентства Эдикт. Директор агентства, молодой человек лет тридцати, представившийся Кириллом Евгеньевичем, внимательно выслушал рассказ Андрея Петровича о московских интервентах, «качавших деньги» с Комбината, о черстве председателе совета директоров, никогда не бывавшем в северном городке, и о неблагодарных рабочих, мечтающих вынести с предприятия все материальные ценности. Молодой человек все это время просматривал документы, привезенные генеральным директором, и время от времени делал какие-то пометки в небольшом блокноте:

— Когда у вас контракт истекает? — неожиданно прервал он генерального директора.

— В две тысячи первом, дело в том... — начал было Андрей Петрович.

— Хорошо, — пробормотал директор агентства. — А дивиденды по привилегированным акциям почему не платили?

— Прибыли не было, поэтому было решено не выплачивать, — недовольно буркнул Андрей Петрович, обиженный на собеседника за торопливую манеру вести разговор.

— Замечательно. А вы почему акции не покупали?

— Хм, — генеральный директор замаялся. Не мог же он сказать, что ему просто-напросто было жаль денег. — Опасался, что хозяева не одобряют.

— Отлично, — Кирилл Евгеньевич откинулся на спинку стула, закинул ногу на ногу и произнес: — Я гарантирую, что вас не снимут на этом собрании, кроме того, если захотите, через месяц после годового проведем внеочередное собрание и, внося нужные кандидатуры, переизберем членов совета директоров, больше половины мест будет за вами.

— Что? — Андрей Петрович отказывался верить услышанному. Все, что он хотел от консультанта, — получить хорошую компенсацию за досрочное расторжение контракта. Больше ничего.

— Общее количество размещенных акций в вашей компании — 150 тысяч, — продолжал молодой человек, — из них 120 тысяч обыкновенные акции, а 30 тысяч — привилегированные. Не мне вас учить — привилегированные акции не дают права голоса на акционерных собраниях, однако если по ним не выплачивались дивиденды, они автоматически переводятся в разряд голосующих. Судя по реестру акционеров, у банка нет привилегированных акций. Следовательно, — он пристально посмотрел на Андрея Петровича, — его пакет уменьшается до двадцати девяти целых шести десятых процента.

— А почему вы считаете, что рабочие — те, у которых есть акции, — будут голосовать против моего увольнения? — спросил Андрей Петрович, про себя вспоминая свое прозвище на заводе — Савок.

— Господин Савинов, у нас с вами целый месяц; за это время из вас президента сделать можно, не то что директора, — Кирилл Евгеньевич встал и прошелся по комнате. — Ну что, заключаем договор?

— Да, — выдохнул генеральный директор.

Май оказался на удивление холодным месяцем. Начавшие было расцветать белоснежным цветом яблони пожухли, зеленая листва вековых тополей съезжилась — в город снова вернулась зима. Но Андрею Петровичу было некогда размышлять о перипетиях весенней погоды, генеральный директор учил речь. «Братья и сестры, к вам обращаюсь

я в этот ответственный...» М-м-м-м... «ответственный момент». Господин Савинов никак не мог правильно произнести это злосчастное слово.

— Ну, как успехи? — в кабинет без стука забежал излучающий позитив Кирилл.

— Да вот сложности, — директор сделал растерянное лицо и протянул молодому человеку листок с речью. — Завтра ведь у меня радиообращение к заводчанам, а это Т все никак не проговаривается...

— Замените слово синонимом, — пробежав глазами первую строчку, бросил консультант, но, увидев, как изменилось лицо директора при упоминании слова синоним, пояснил: — например «решающий», «важный».

— Думаете, пойдет? — начал было Андрей Петрович, но был прерван торопливым собеседником.

— Пойдет, куда же денется. Но это мелочи. Значит так, сейчас я еду на хлебокомбинат, нужно сорок тысяч палочными. Давайте решим через бухгалтерию.

— Сколько? — оторопел директор.

— Сорок тысяч рублей, — на протяжный манер произнес молодой человек. — Может быть, где-нибудь на Урале охота на медведя стоит дешевле, но с местными лесниками удалось сойтись на этой сумме.

— Хорошо, я позвоню в бухгалтерию Генриетте Мефодьевне. Может быть, мне с вами съездить? — спросил Андрей Петрович (про себя думая, что не надо будет ехать сегодня вечером в заводское общежитие). — Я же руководство хлебного хорошо знаю и они меня...

— Да уж, они вас тоже неплохо. Отзывы о вас просто отвратительные. Умеете вы с людьми отношения коннектировать. Учите лучше речь и готовьтесь к торжественному открытию душевой комнаты в общежитии. Это стратегически важно. Ну а я поехал шутить трабл¹, — консультант взял низкий старт и исчез по направлению к бухгалтерии.

Душевая комната окончательно вымотала генерального директора. За все время, пока Андрей Петрович руководил Комбинатом, он всего лишь один раз заходил в общежитие. Правда, об этом случае он предпочитал не вспоминать, так как был не совсем трезв и слабо ориентировался окружающей реальностью. По свидетельствам очевидцев, он полагал, то находится на проходной, и требовал от вахтера провести его через вертушку, кося, к его изумлению, нигде не было видно.

Стихийный митинг по торжественному поводу было решено проводить на первом этаже в том самом холле, напоминавшем директору о досадной оплошности. Андрей Петрович вместе с тремя заместителя-

мн стоял в центре зала на небольшой скамеечке, что позволяло ему чуть выделяться из толпы проживающих в общежитии рабочих.

— Товарищи, поучнее, не закрываем прохода, продвигаемся вперед, — активно распоряжался комендант. — Сидоров, — его голос приобрел металлические нотки, — у нас не курят, сколько раз повторять.

— Кхе-кхе, — подал голос Андрей Петрович.

— Тшше, — рявкнул комендант.

— Дорогие друзья, — продолжал директор, — я очень рад видеть вас здесь в этот весенний день.

— Кто рад, а кто и нет, — буркнул мужской голос из задних рядов. Собрание одобрительно загудело.

— Молчать, — заорал комендант. — Кто скалится? Михаленя, ты опять.....

— Не надо, — директор поморщился и махнул рукой на ретивого помощника.

— Это действительно светлый и радостный день. Теперь каждый из вас вместо того, чтоб мыться в цеху на рабочем, так сказать, месте, сможет помыться здесь, дома, — люди молчали и директор продолжил: — Помню, когда я был молод, у нас в общежитии не было душевой. Нам приходилось принимать душ где придется. Представьте: свободных мест не хватало, и мы залезали вдвоем, втроем, а то и пятером в одну душевую кабинку. Это взрослые-то мужики. Знаете, как нам было тесно и неудобно? — Андрей Петрович трагически воздел руки к потемневшему от времени и отсутствия своевременного ремонта потолку. Аудитория замерла, все молча смотрели на скорбное лицо директора.

— Ой, правду говорит, — выдохнула вахтерша баба Зина. — Ой, правду...

— Но теперь я вижу, что наши дети будут мыться в других условиях, в чистых, ухоженных душевых. Стоило ли ради этого работать, а? — Андрей Петрович грозно обвел взглядом притихших слушателей. — Конечно да. И несмотря ни на что, несмотря ни на какие происки, я буду делать все ради вас, я буду строить душевые, чего бы это мне ни стоило... — пауза. — Может быть, и не свидимся с вами вот так больше. Закроет новый директор и душевые, и общежития, в городе будете квартиры снимать... — Андрей Петрович опустил голову...

— Петрович, мы с тобой, — подал голос мифической Михаленя, — мы тебя в обиду не дадим. Ты говори, что делать-то, — мы поддержим.

Рабочие заволновались. Каждый хотел выразить поддержку родному Петровичу, которого еще каких-нибудь сорок минут назад иначе как «Савок — большой роток» не называли.

— Спасибо друзья, спасибо, — кокетливо улыбался директор. — Я ценю это. Ну а сейчас айда в душ, кто со мной? — и, махнув рукой на остолбеневшего коменданта, Андрей Петрович зашагал в душевую. «Поверили, — стучала в мозгу всего одна лишь мысль, — поддержат!!!»

Результаты охоты тоже превзошли все ожидания. Когда на следующее утро Андрей Петрович зашел в свой кабинет, он увидел лежащую на столе когтистую медвежью лапу, а рядом с ней в прозрачном файлике, чуть измазанном жиром, красовался некий документ — директор хлебокомбината выдал-таки Кириллу доверенность на право голосования на общем собрании. Это событие вдохновило Андрея Петровича, и, обретя второе дыхание, он зашагал по цехам, рассказывая рабочим о негодях из московского банка, забравших все деньги Комбината, о том, что он сначала поверил их обещаниям возродить былую мощь родного предприятия, а когда ему удалось раскрыть их истинные намерения, его решили уволить.

В день собрания в актовом зале Комбината собрались практически все акционеры. Счетная комиссия еле-еле уложилась в отведенные для регистрации два часа. Июнь, как и предсказывал Андрей Петрович, выдался жарким. Из-за духоты стало плохо одной из бабушек, которая пришла на собрание еще за четыре часа до начала регистрации — боялась, не хватит мест. Акционеры толпились около входа, сжимая в руках красочные приглашения принять участие в собрании. Из динамиков доносились задорные песни «Русского радио», а слева от счетной комиссии, регистрировавшей участников, работал буфет, куда очередь была намного больше тянувшейся к столикам регистраторов. Внезапно разношерстная толпа притихла, послышался торопливый шепот: «Приехали, идут, идут...» Кто-то со злостью добавил: «Оккупанты...»

Представители банка слабо понимали, что происходит, ведь должно было пройти ординарное годовое собрание акционеров, на которое обычно больше пятидесяти миноритарцев не являлось. Кроме того, неожиданно выяснилось, что в голосовании будут участвовать и владельцы привилегированных акций. Однако сильнее всего столбчатых гостей волновало другое — полные справедливым гневом взгляды рабочих Комбината. Нет, они не пытались наброситься на долгожданных гостей в отчаянной попытке вернуть захваченные обманом акции завода, они просто испепеляли глазами своих классовых врагов — речь директора и разъяснительная работа в цехах сделали свое дело.

Наконец присутствовавшие заняли свои места и подошло время открытия собрания. Зал затих, ожидая кульминационной развязки мно-

годневной драмы, вот уже который день разворачивавшейся на территории Комбината.

На собрании председательствовал Андрей Петрович. Ему не пришлось оправдываться за долги, за низкие показатели — все уже знали, кто виновник развала Комбината.

В момент оглашения итогов голосования Андрей Петрович посмотрел на лица представителей банка — кроме удивления они ничего не выражали. Генеральный директор принимал поздравления, рабочие выбежали на сцену и начали качать любимого директора. Захватчики с позором пытались пробраться между кресел к выходу, однако радостная толпа заводчан закружила их и растворила в своем беснующемся потоке.

Андрей Петрович, с каждым разом все выше поднимаясь над головами радостных сослуживцев, выкрикивал слова благодарности качавшим его людям, а в голове одна за другой вертелись мысли: сколько же всего еще предстоит сделать, и акции скупить, и совет директоров переизбрать, а еще Кирилл советует активы вывести, так, на всякий случай, мало ли что на следующем собрании произойдет...

Когда триумфатор-директор, поправляя растрепанные волосы, спускался со сцены, неожиданно зазвонил мобильный телефон. Андрей Петрович вытащил телефон из заднего кармана брюк и радостно приветствовал: «Вас слушают...»

— Поздравляю, Андрей Петрович, — знакомые интонации резали слух. — Желаю удачи. Надеюсь, вы не пожалеете о том, что совершили...

Эта история началась в конце апреля 1998 года. Широкие массы еще не успели вкусить всей пугающей неотвратимости слова «дефолт», Кока-Кола стоила два пятьдесят, а ЮКОС и Сибнефть собирались объединить капиталы под эгидой ЮКСИ.

В то время я трудился на должности юрисконсульта в одной питерской фирме, занимавшейся лесом. По иронии судьбы наша компания была пронизана терпким лесным запахом. Взять хотя бы название — ДУБрава. Мои знакомые, далекие от особенностей лесоторговли, недоумевали: «Почему Дубрава?» Ведь на экспорт в основном продается сосна». Чаще всего я просто улыбался, показывая собеседнику, что происхождение этого названия мне неизвестно. Близкие же люди знали с моих слов, что отец-основатель и бессменный директор нашей конторы Александр Михайлович Дуб, устав от долгого мозгового штурма, в пух и прах раскритиковал варианты названия создаваемой компании, обсуждаемые партнерами, и предложил связать фирму со своим именем. Партнеры Александра Михайловича уважали и даже немного побаивались, поэтому и согласились с его предложением.

Дела в конторе шли хорошо — лес пользовался спросом у зарубежных капиталистов, и постепенно ДУБрава, или, в англоязычном варианте, DUBrava Ltd., превратилась в одного из лидеров рынка. К тому моменту, когда я начал работать в компании, она уже имела штатное расписание, службу безопасности и даже сайт в Интернете, о чем мне с нескрываемой гордостью поведал мой непосредственный начальник. О нем стоит рассказать подробнее. Гоша, прошу прощения, Игорь Петрович Бражников, проработал следователем без малого десять лет. Это не могло не сказаться на особенностях характера и поведенческой мотивации начальника юридического отдела. Игорь Петрович очень переживал из-за того, что в свое время он не стал начальником отдела по борьбе с организованной преступностью Ленинского района Санкт-Петербурга. Он даже не слушал друзей, утешавших его тем, что назна-

ченный на эту должность молоденький капитан через два месяца был застрелен местным авторитетом Терехом (картину героической гибели смазывал тот факт, что бандит застрелил милицейского начальника после совместного распития спиртных напитков в одном из массажных салонов города).

Как бы там ни было, Гоша (буду изредка все же называть его так) очень хотел быть начальником. Его не могла удовлетворить солидная зарплата юрисконсульта ДУБравы — требовался статус, закреплявший на свежееотпечатанных визитках словосочетание «начальник юридического отдела». Поэтому при первом же удобном случае Игорь убедил директора взять на работу еще одного юриста, чтобы сформировать юридический отдел. Благодаря тщеславию моего начальника я и появился в этой компании, предварительно пройдя нелегкое сито конкурсного отбора и сразив Игоря Петровича знанием специфических терминов, таких как «конклюдентные действия» и «виндикационный иск».

ООО «ДУБрава» было моим первым местом работы после университета, поэтому я спокойно относился ко многим поручениям своего начальника, как-то: сходить за слабоалкогольным коктейлем финской фирмы Синебрюхофф, оплатить кабельное телевидение или отвез цветы очередной даме сердца.

В промежутках между исполнением заданий начальства я постепенно изучал премудрости практической стороны юриспруденции. Несмотря на то что Игорь Петрович полагал, что Шершеневич¹ — это персонаж голевских «Мертвых душ», называл ученых, занимавшихся проблемами частного права, цивилистами и не мог без запинки произнести слово «контракция», он был далеко не глупым человеком, накопившим солидный практический опыт. Именно это и вынуждало меня продолжать работать на своем месте. Хотя нет, здесь я слышал, было еще одно обстоятельство, заставлявшее меня по каждой мелочи заглядывать в бухгалтерию и засиживаться на работе до позднего вечера, если в соседнем кабинете бухгалтеры бились над статьями баланса. Короче, ее звали Маша, и она была нашим кассиром.

В офисе работало не так уж много моих ровесников. В основном здесь трудились люди под сорок, многие из них начинали с Александром Михайловичем еще в конце идеалистических 80-х, когда он открыл свой первый кооператив. Несколько молодых лиц можно было

¹ Шершеневич, Гавриил Феликсович (1863–1912) — юрист, профессор гражданского и торгового права Казанского университета. Был депутатом Государственной думы первого созыва, конституционалист-демократ. — Примеч. авт.

наблюдать в отделе АСУ, среди наших сбытовиков, да еще в бухгалтерии. Однако с АСУшниками отношения у меня как-то не сложились, а сбытовики слишком часто менялись, так что для дружеских контактов оставалась бухгалтерия. Постепенно деловые походы за подотчетными денежными средствами превратились в дружеские, темы для разговоров все реже стали касаться производственных моментов, и в конечном итоге мы стали встречаться и за пределами офиса.

Самым поразительным в этих отношениях было то, что нам каким-то чудом удавалось скрывать их от наших сослуживцев. Возможно, кто-то догадывался о том, что наши беседы не сводятся к одним лишь обсуждениям музыкальных новинок или модных фильмов, однако реальных доказательств у местных сплетников не было, и мы благополучно избегали косых взглядов коллег по работе и недовольного бурчания начальства.

Мое трепетное чувство к Машеньке нарастало с каждым днем, и однажды я понял, что слабо представляю свою жизнь без ее грустных, задумчивых глаз, легкой улыбки и того чувства абсолютной и всепроникающей уверенности в собственных силах, которое я испытывал, находясь рядом с ней.

Тогда я еще не знал, что счастье недостижимо, а чувство обладания им является не чем иным, как иллюзией, которая по своей природе мимолетна.

Без пяти минут шесть 23 апреля я уже собирался уходить домой, как дверь в кабинете распахнулась, и на пороге появился мой начальник.

— Славка, нас ждут великие дела. Ты сейчас никуда не торопишься? — Гоша смотрел на меня вопросительным взглядом, предоставляя несколько секунд на то, чтобы дать утвердительный ответ.

— А что нужно? — во мне еще теплилась надежда, что мы с Машей попадем на концерт Гребенщикова в Октябрьском.

— Нужен ты и больше ничего, пока ничего, — подмигнул раскрасневшийся Гоша.

— Хорошо, я позвоню тогда, — вопросительно посмотрев на Игоря, я взял телефонную трубку и набрал городской номер нашей бухгалтерии. Все-таки приходилось соблюдать небольшую конспирацию.

— Я вас слушаю, — трубку взяла Машенька.

— Привет, это я, — мне приходилось балансировать между нежными интонациями и нарочито деловым тоном. Игорь не отходил от моего места и нервно барабанил пальцами по столу, как бы отстукивая секунды отведенного на разговор времени.

— Мне придется задержаться на работе, тут дело одно неожиданно возникло. Я не смогу пойти, — повисла пауза.

— Хорошо, звони тогда вечером, без тебя я туда не пойду, — я сразу же вспомнил, как Маша хотела попасть на БГ, и на душе стало паршиво.

— Извини, так получилось, — произнес я.

— Ну все, пока, у нас уже все уходят. Целую в мокрый нос, — произнесла она и повесила трубку. Я даже не успел ничего сказать ей на прощание.

— Ну, наговорился, Казанова? — хмыкнул Игорь. — А теперь к делу. Тема такая. — и он начал излагать стоявшую перед нами задачу.

Как выяснилось, Михалыч (это прозвище нашего директора) решил вложить свои деньги в новый бизнес. Лесное направление, конечно, оставалось перспективным, однако компаньоны нашего директора не давали ему развивать смежные направления, ненавязчиво намекая, что у него могут возникнуть большие проблемы, если он начнет осуществлять собственные проекты в отраслях, связанных с лесом. Как сказал Игорь: «Дуб, конечно, мужик реальный, и своих партнеров не боится, однако он и не дурак. У этих ребят бабок больше, чем у него, да и потом, у них против него кое-что есть; в общем, заткнут его при необходимости».

Последние полгода Александр Михайлович активно искал приложение своим капиталам и недюжинным организаторским способностям. В конечном итоге он нашел, куда вложить деньги. Было решено купить Чудской мясокомбинат в Новгородской области. Михалычу удалось найти общий язык с местным директором, благодаря управленческому таланту которого предприятие оказалось на грани банкротства. Теперь у непутевого руководителя было два выхода.

Первый — попытаться обанкротить комбинат, вывести активы на третьи фирмы и продолжать производство мясных изделий. Проблема была в том, что директору удалось испортить отношения и с областным начальством, и даже с прокуратурой. Поэтому при таком варианте развития событий ему как минимум светило возбуждение уголовного дела по статье о преднамеренном банкротстве, а как максимум... На этом моменте Гоша вытянул правую руку вперед, выставил указательный палец и, прищурив один глаз, сымитировал звуки выстрелов: «Пах-пах».

Вторым выходом была возможность найти стороннего инвестора и продать ему свои акции, а самому тихо-мирно уйти на досрочную пенсию.

В конечном итоге директор решил не рисковать и пошел по наиболее безопасному для себя пути — продажа акций.

Предварительные договоренности между Михалычем и Тарасиком (повезло же директору мясокомбината с такой фамилией) уже были достигнуты. Дуб напярк все свои связи и вышел на самое высокое областное начальство. Ему удалось заинтересовать власть предрежащих своими планами по выводу комбината из кризиса. Поэтому с их стороны никаких возражений против смены собственников комбината не было.

Вопрос о покупке компании, казалось бы, являлся решенным, однако здесь имелась одна проблема — у директора было всего лишь 29 % акций компании, остальные принадлежали физическим лицам — бывшим и нынешним работникам комбината. Разумеется, Михалыч не собирался управлять комбинатом, владея менее чем 30 % акций. Где гарантия, что кто-то третий не купит остальные 70 %? Вот почему прежде всего нужно было попытаться скупить акции у рабочих — если удастся набрать 21 %, тогда настанет время и директорского пакета, а если ничего не получится, то придется искать другие пути поглощения комбината.

— В общем, завтра Михалыч едет на комбинат. Тарасик обещал все подготовить для скупки: помещение там, объявления развесить и все такое. Ну а кто будет покупать акции, я думаю, ты уже понял, — и Гоша широко улыбнулся, что не предвещало мне ничего хорошего.

— А как мы все это будем делать? Я акциями никогда не занимался, но знаю, что там особый порядок перехода права собственности, — по блеску Гошиных глаз было видно, что он был готов к этому вопросу.

— Я все выяснил. Акции этого мясного гиганта учитывает одна питерская контора — КРП. Как она расшифровывается, не знаю, но это и не столь важно. Чтобы акции перешли от одного человека к другому, нужно, во-первых, заключить договор, а во-вторых, подписать передаточное распоряжение. Это типа акта приема-передачи. Я тут своим пацанам позвонил в госимущество. Они мне по факсу скинули передаточное распоряжение и договор, какими они пользуются, — Гоша протянул мне несколько смятых листков. — Ты давай набери это на компьютере и распечатай экземпляров так 300–400.

— Хорошо, — я разглядывал протянутые мне документы.

— Только побыстрее, Слав. Мы сейчас там заседаем у Михалыча, может, что еще потребуется, — Игорь вышел из кабинета.

Я подошел к окну и печально посмотрел на сверкающие в солнечных лучах лужи, набухающие почки одинокого дерева, растущего на противоположной стороне улицы. Вечером будет свежо и беззаботно, лучшее

время для того, чтобы идти с любимой девушкой по пустынным улицам, держать ее за руку. .

Вернувшись к столу, я сел за компьютер. Сначала предстояло разобраться с договором. Здесь ничего сложного не было — обычный пафосный документ, рожденный в недрах бюрократической машины. Были, конечно, некоторые шероховатости, но я не стал их исправлять — Игорь не любил, когда ему указывали на недочеты.

С передаточным распоряжением пришлось помучиться. Проблема состояла в большом количестве квадратиков, прямоугольников и других геометрических фигур и сложных конструкций в документе. Поэтому, когда Игорь через час вопросительно заглянул в кабинет, я все еще возился с очередным квадратиком, указывающим, на чей счет необходимо зачислить ценные бумаги.

— Ты еще не печатал? — спросил начальник юридического отдела.

— Пока нет, заканчиваю передаточное, — клавиша ввода не хотела срабатывать в нужном месте документа.

— Отлично, акции будем на Михалыча покупать, поэтому ты забей там в нужных графах его данные. Держи паспорт. Смотри не потеря а то... — Гоша многозначительно хмыкнул.

Михалыча — так Михалыча. Я уже допечатывал адрес счастливого акционера, как на пороге появился Гоша и заявил:

— Ты еще не распечатал? Нет? Тогда забивай главбуха. Держи ее паспорт, — Гоша удалился так же стремительно и неуловимо, как и появился в дверном проеме.

Через десять минут он опять распахнул дверь.

— Еще не печатал, — произнес я, предвосхищая вопрос начальника

— Эх, чертяга... Короче, заноси Михалыча, так будет лучше со всех сторон, — Игорь вновь выбежал за дверь.

К девяти часам весь мой стол был заполнен стопками договоров и передаточных распоряжений. Одна за другой они перекачывались в коробку из-под бумаги, которая до этого одиноко стояла в директорской приемной.

— Ну что, закончил? — на пороге опять возник мой начальник, его глаза блестели, что означало только одно — совещание закончилось и высший командный состав нашей компании позволил себе немножко расслабиться.

— Практически да. Игорь, а насчет завтра еще детали расскажешь? — все-таки мне хотелось знать, во сколько я уеду из города, а главное — когда вернусь домой, пятница как-никак.

— Детали, хм, детали-детали, — Гоша присел на стоящий около окна стул, — да какие там детали. Завтра в шесть утра мы тебя забираем на Гражданке и едем на комбинат. А остальное на месте определим. Да, вот еще, тебе в помощь Люда (наш главбух Людмила Васильевна) сказала Машку взять, кассиршу. А то мы ведь, юристы, только зарплату умеем считать.

На следующее утро солидная кавалькада автотранспортных средств, принадлежащих ООО «ДУБрава», выехала в сторону Новгородской области. Во главе процессии мчался директорский «Геленд-ваген», за ним торопливо семенил тойотовский джип с охраной, следом ехала серебристая «BMW» с главбухом, финансовым директором и нашим рекламщиком. Замыкала процессию самая обычная «Ауди», в которой на заднем сиденье ехали мы с Машей.

Я надолго запомню тот день. Автомобили мчались без остановок, игнорируя редкие сигналы светофоров. Обгоняемые нами машины робко жались к обочине, пытаюсь понять, кто же покидает Ленинградскую область: федеральный министр или финский посол.

Маша уже не обижалась на меня, она сказала, что на Борис Борисыча мы сходим в следующий раз, а сегодня надо радоваться тому, что мы целый день будем вместе, причем в рабочее время. Я засмеялся и предложил махнуть с Михалычем машинами — ведь на заднем сиденье его «Мерседеса» намного удобнее (при этом я заговорщически подмигнул ей), чем в «Аудюхе». Она покраснела и посоветовала не думать о глупостях и вообще вести себя сдержаннее, ведь кроме нас в машине еще есть водитель.

Так весело мы и ехали к объекту наших акционерных притязаний. Где-то за десять километров до комбината, когда мы уже свернули с центральной дороги, я вдруг крепче сжал Машкину руку и, заглянув ее обжигающе-карие глаза, произнес:

— Маша, выходи за меня...

Неожиданно она перестала улыбаться и торопливо взглянула в окно:

— Ты не шутишь? — она вновь пристально смотрела на меня.

— Нет, — я постепенно начинал ощущать всю серьезность так легко сказанных мною слов.

— Ну, только если летом снег выпадет, — начала смеяться Маша, увидев, как я мгновенно изменился в лице, осеклась и прошептала: — Я подумаю, ты только не сердись...

Десять минут спустя мы въезжали на территорию комбината. Директорский «Мерседес» еще не успел миновать проходную, как откуда-то

За строительные активы бились три группы. Некий вор в законе, кличку не помню, но явно что-то зоологическое, то ли Бык, то ли Вепрь, не имеет значения. Кроме него, заслуженным строителем захотел стать местный кооператор, сделавший деньги на торговле продуктами, фамилия его была типичная для России — Кауфман. Посередине оказался директор треста, товарищ Ганьшин. Каждый из азартных игроков хотел получить все, не делясь ни с кем из противников. Кто знает, будь они поговорчивее, давно бы подмяли под себя всю строительную империю города, а так...

Не буду утомлять вас подробностями, скажу лишь, что выиграл от этих противоречий глава цементного завода. Ему удалось добиться выделения предприятия из состава треста и его отдельной приватизации.

Вы спросите, почему я называю то, что происходило, войной. Ну что же, перечислю лишь малую толику тех событий, которые происходили в те горячие месяцы в городе.

Сначала попытались убрать Кауфмана — киллер перепутал подъезды и застрелил обычного инженера. Затем ранним майским утром убили главного бухгалтера треста у подъезда его дома. Говорили, что это был удар по Ганьшину, ведь Андрон Сергеевич считался его правой рукой. Но это было не так. Я никого не хочу обвинять и тем более судить, но дело в том, что за неделю до гибели главный бухгалтер перешел на сторону Кауфмана, пообещав поддержать его при акционировании треста.

Ну, а потом понеслось. В общей сложности погибли семь человек. Кауфмана в конце концов расстреляли в его же офисе, уголовного авторитета взорвали. Кто стоял за всем этим — вряд ли мы с вами когда-нибудь узнаем, да в принципе нам это и неинтересно. Важно другое — скромный и незаметный директор цементного завода отделился от треста и начал жить собственной капиталистической жизнью.

Пожалуй, я соглашусь с мнением, что самое тяжелое испытание — это испытание властью и деньгами. Особенно деньгами. Директор завода этого не выдержал. Судите сами: человек контролировал крупнейшее в регионе предприятие, производившее цемент, через него проходили все финансовые потоки, он стал фактическим хозяином завода. И что он начинает делать? Не поверите! Он стал воровать сам у себя. Социалистическая психология так въелась в наше сознание, что вытравить ее оттуда не под силу никаким перестройкам и приватизациям. Что сделал бы на месте директора любой другой здравомыслящий человек, не отравленный коммунистической идеологией? Правильно, начал бы холить и лелеять принадлежащее ему предприятие. Правда, для нача-

ла он бы скупил у заводчан акции и упрочил свое положение. Что же делает наш досточтимый директор? Он поступает очень оригинально. Избавившись от контроля со стороны треста, он начинает бурно увеличивать семейный бюджет, забывая о производственных циклах, о том, что из компании нельзя выкачивать финансовые средства. Нанося вред репутации завода, покупает второсортный песок и мел — сырье для производства цемента. Получает за это откат от поставщиков. Короче, он обогащается. Ваша честь, вижу, как у вас заблестели глаза. Это, наверное, от коньяка, не иначе.

Видимо, от такой сладкой жизни директор стал пить, не выпивать, а именно пить. В общем, вы поняли, что под его неусыпным контролем предприятие на всех парах приближалось к неминуемому краху. Все бы закончилось очень печально, но однажды у ворот завода появились два предприимчивых молодых человека, вот их-то вы уже знаете: именно они и стали владельцами завода — Максим Сергеевич Корнилов и Сергей Игоревич Кочергин. Не знаю как, но им удалось убедить директора, что в сложившейся ситуации лучшим выходом для него станет уйти с высокого поста, предварительно оказав поддержку молодым людям в массовой скупке акций. Директор думал недолго — три дня спустя он продал свои акции и помог организовать масштабное приобретение акций. Через месяц с небольшим у завода были новый директор — Корнилов и новый заместитель директора — Кочергин.

Вот так все и начиналось. Давайте я не буду подробно рассказывать, как новые владельцы поднимали завод, — это долго и неинтересно. Перенесемся сразу лет на восемь вперед, незадолго до нашего с вами знакомства. Директором завода стал Кочергин; Корнилов возглавлял совет директоров. Акции тоже распределялись совершенно по-другому. По 10 % принадлежало двум обществам с ограниченной ответственностью, зарегистрированным в Москве, 15 % было закреплено за неким кипрским офшором. Еще 12 % владела жена Корнилова, и столько же акций было в собственности у родного брата господина Кочергина. Остальные акции находились у бывших и нынешних работников предприятия. Да, забыл сказать, в одном из ООО единственным участником был господин Кочергин, а в другом, как не трудно догадаться, — Корнилов. Что касается офшора, то его бенефициарами выступали в равных долях эти же господа.

Ваша честь, вы пытаетесь подсчитать в уме, сколько же акций контролировали бизнесмены, давайте я вам помогу. Возьмем салфеточку, ручку и посчитаем в столбик. Так-с, на ООО висело 20 %, прибавим

к этому 24 %, закрепленных за родственниками, получается 44 %. И сложим получившуюся цифру с 15 % – итого 59 %. Именно столько они и контролировали. Реестр акционеров вел независимый регистратор, об этом вам уже известно.

Вот такой расклад сложился к середине прошлого года. Партнерам казалось, что жизнь прекрасна: строительная отрасль на подъеме, и продукция завода востребована как никогда. Бизнес надежно защищен от посягательств недоброжелателей сложной корпоративной структурой, и бояться им нечего. Как говорится, блаженство в неведении. Предприниматели насторожились один раз, когда в начале июня к ним приехали представители крупной московской компании. Случайно не знаете какой? Вы чуть покраснели и отвели в сторону глаза. Я, конечно же, знаю – вам прекрасно известно, что это за организация, простите, решил немного похулиганить, спровоцировать вас, больше это не повторится. Не будем упоминать всуе название предприятия, ведь здесь важно лишь то, что оно заинтересовалось цементным заводом.

Владельцам завода было предложено добровольно продать свои акции московской структуре. В принципе гости не возражали оставить партнеров во главе компании и вообще были очень милы, вежливы и тактичны. Однако все изменилось, когда, по обыкновению несдержанный, господин Корнилов послал гостей туда, куда испокон века на Руси направляли захватчиков. Столичные визитеры начали угрожать и в конце концов пообещали, что предприниматели сильно пожалеют о своем отказе.

Угрозы предпринимателей не насторожили – вы же знаете отчаянных бизнесменов 90-х, они прошли через многое и считали, что им не стоит бояться угроз самонадеянных москвичей. Правда, после этой встречи предприниматели стали везде появляться с личной охраной. Бизнесмены наивно полагали, что путь к компании лежит через их собственные жизни.

Время шло, на завод никто больше не приезжал, непристойных предложений не делал, акций не скупал. И предприниматели решили, что угрозы так и остались нереализованными.

Ваша честь, позвольте, я закажу вам еще коньячку; не спорьте – это не взятка и даже не попытка втереться в доверие, просто разрешите угостить вас, проявив тем самым уважение к всему судейскому корпусу. Не возражаете? Вот и замечательно, а сам я еще выпью кофе.

Опасность пришла, откуда не ждали. На цементный завод пришло письмо от некоего ЗАО «Стелс», зарегистрированного во Владивостоке.

В письме сообщалось, что эта компания является акционером, владеющим более чем 10 % голосующих акций общества, в связи с чем оно намерено воспользоваться своим законным правом и созвать внеочередное собрание акционеров. Ни генеральный директор, ни члены совета директоров ни о каком Стелсе никогда не слышали, за исключением американского самолета-невидимки.

В качестве вопросов повестки дня новоявленный акционер определил досрочное прекращение полномочий и генерального директора, и членов совета директоров. К письму прилагался список кандидатов в органы управления компании. Ни одно имя ни о чем не говорило ошарашенным заводчанам. Корнилов предположил, что это чья-то глупая шутка, но Кочергин эту версию не разделил.

К сожалению, это были еще не все дурные известия. Господин Кочергин связался с реестродержателем, чтобы выяснить действительно ли этот таинственный Стелс владеет акциями компании. Кочергин в отличие от своего партнера сразу же понял, что это требование не фальшивка и не розыгрыш, и ЗАО действительно принадлежат акции завода. Его больше волновал вопрос, как противникам удалось в тайне от всех организовать скупку акций. Ваша честь, вы совершенно правы, никакой скупки не было. Господин Кочергин это тоже очень быстро выяснил — согласно ответу регистратора, ЗАО «Стелс» владело даже не 10, а 59 % обыкновенных именных акций завода. На лицевых же счетах московских ООО, кипрского оффшора и родственников предпринимателей не осталось ни одной акции.

Вот тогда господин Кочергин через своего знакомого и вышел на меня, попросив разобраться в загадочном корпоративном ребусе. Клиентов у меня как раз было немного, поэтому я и решил помочь уже бывшим собственникам завода. Так и я оказался в вашем родном городе.

Вы знаете, иногда бывает так захватывающе докапываться до истины. Вот вам — неужели не интересно узнать, каким образом акции вдруг оказались в собственности у никому не известной компании? Господин Корнилов, например, сразу же начал подозревать свою жену. Хорошо хоть второй партнер был более благоразумен и убедил его, что женская месть здесь ни при чем. Пользуясь тем, что, потеряв акции, предприниматели еще не утратили контроль над органами управления компании, мы обратились к реестродержателю. Нам было важно выяснить, на основании каких документов происходило списание ценных бумаг с лицевых счетов прежних акционеров. Не буду вас утруждать подробным описанием нашего небольшого расследования, а сразу перейду к сделанным выводам.

Итак, 15 июля 2003 года в одну из многочисленных налоговых инспекций города Москвы пришла некая юная особа. Целью ее визита была смена участников в двух обществах с ограниченной ответственностью. Кроме участников, в компаниях менялись и руководители. По странному стечению обстоятельств, фактическим владельцем и генеральным директором этих двух фирм становился один человек. Девушка действовала по доверенности, ее подпись под заявлением была заверена нотариусом. Налоговый орган проверил наличие всех необходимых документов и через пять рабочих дней выдал прекрасной заявительнице полный пакет документов, подтверждающий внесение изменений в Единый государственный реестр юридических лиц. Стоит ли объяснять, что никаких договоров о купле-продаже долей бывшие участники обществ не заключали, а человек, ставший хозяином и генеральным директором компании, с 1993 года находится на территории Вологодской областной психиатрической больницы, последний раз выйдив за ее пределы в 1997 году. Таким образом противники моих клиентов получили контроль над 20 % акций завода, ведь именно эти ООО и принадлежали ранее Кочергину и Корнилову.

Почти одновременно с описываемыми событиями нотариус Щербакова Мария Борисовна из города Красная Горбатка Владимирской области удостоверила доверенности гражданки Корниловой и гражданина Кочергина. Почему-то эти люди, для того чтобы выдать доверенность, решили съездить за тысячи километров от дома именно в этот средне-русский городок. Доверенность была выдана некоему уроженцу Чечено-Ингушской АССР. Чувствую, ваша честь, вам стало весело; знаете, я тоже пару раз еле сдерживался от смеха, пока распутывал этот клубок но это не идет ни в какое сравнение с тем, как смешно было моим клиентам, когда они узнали, как их лишили акций.

Но мы отвлеклись. Знаете, а ведь такого нотариуса не существует, возможно, где-то и есть нотариус Щербакова, но только не в Красной Горбатке. Как бы там ни было, в доверенности, выданной благородному горцу, указывалось право на распоряжение акциями завода, принадлежавшими доверителям.

Вам, конечно, не терпится узнать, что же произошло с кипрским оффшором, на лицевом счете которого было целых 15 % акций. Вот здесь я вам точно сказать не могу. По версии номинального директора кипрской компании, проживающего на солнечном острове, однажды ночью к нему в офис пробрались воры и украли печать именно этого предприятия. Исчезновение он заметил не сразу, так как печатью практически не пользовался, факт кражи он обнаружил только после

прилета на Кипр бенефициаров компании. По другой, менее красочной версии, уважаемого директора просто-напросто подкупили, и он передал печать непосредственно в руки жуликов, после чего они удачно подделали на передаточном распоряжении подпись директора офшора и скрепили ее печатью кипрской компании.

Разумеется, это были лишь подготовительные мероприятия злоумышленников. Одно дело — фактически украсть компанию, якобы получить множество доверенностей от собственников акций, и совсем другое дело — осуществить операции в реестре акционеров. Дело очень рискованное, к тому же в случае неудачи страдают непосредственные исполнители, да и собственники акций становятся намного умнее и придумывают более изящные схемы защиты своих ценных бумаг.

Однако есть один способ, который позволяет практически полностью исключить возможность провала. Вы можете спросить какой. Я отвечу — преступный сговор с реестродержателем. Обычно опытные собственники ценных бумаг договариваются с руководителями регистратора о том, что те будут извещать их о каждой сделке с принадлежащими им акциями. Как только к регистратору поступают документы, оформляющие сделки с этими акциями, он тут же связывается с их фактическими владельцами и спрашивает, действительно ли тот собирается продать принадлежащие ему ценные бумаги. Схема работает безотказно и не позволяет коварным недоброжелателям завладеть акциями. Правда, акции все равно можно списать, даже в обход этой схемы. Как? Ваша честь, давайте все по порядку, и, возможно, я расскажу и об этом.

К сожалению, мои клиенты не были искушены в корпоративных баталиях, впрочем, как и многие сравнительно честные предприниматели средней руки. Откуда им было знать, что для безопасности бизнеса нужно еще и установить хорошие отношения с реестродержателем. Кстати, чтобы не украли ООО, им нужно было договориться или с начальником налоговой инспекции, или, на крайний случай, с начальником отдела государственной регистрации юридических лиц. Очень печально, что ни Корнилов, ни Кочергин об этом не позаботились.

Их противники очень быстро выяснили, что никаких договоренностей у руководителей завода с реестродержателем нет. Поэтому они и решились внаглую «увести» акции. Конечно, они могли бы рискнуть и попытаться провести все операции без предварительной договоренности с реестродержателем. Но все же сохранялась опасность, что сотрудники регистратора заподозрят неладное — все-таки продается контрольный пакет акций немаленькой компании. Поэтому злоумыш-

ленники и решили подстраховаться. Задачу им облегчило то, что реестродержатель принадлежал местному бизнесмену, а не был филиалом московской компании. Соответственно, и расценки на услуги, так сказать, деликатного характера, были намного ниже. Как я подозреваю, владельцам реестродержателя заплатили некую сумму денег. Сколько? Ваша честь, вы неспроста оживаетесь, когда речь заходит о деньгах. Еще раз простите — я ни на что не намекаю. Просто наблюдение.

Ну а затем началось центральное действие нашей пьесы. К реестродержателю явился уже упоминавшийся мной уроженец горной республики и предъявил подписанные директором двух обществ с ограниченной ответственностью передаточные распоряжения. Кроме того, у него с собой имелись полный пакет документов, подтверждавших законность назначения на столь высокий пост, и новые анкеты зарегистрированных лиц — ведь в старых были подписи прежних руководителей. Так как новый директор не явился к регистратору, чтобы лично в присутствии его сотрудников подписать анкеты, поверенный предоставил банковские карточки с образцами подписи нового главы предприятия. Догадываетесь, какой нотариус удостоверил их? Правильно, наша старая знакомая из Красной Горбатки. С собой поверенный также имел доверенность от нового директора, которая позволяла ему действовать в интересах двух компаний.

Разумеется, жулик предоставил и доверенности от жены Корнилова и брата Кочергина, самостоятельно расписавшись в передаточных распоряжениях. От имени кипрского оффшора он передал реестродержателю подписанную директором компании доверенность на право распоряжения акциями и соответствующее передаточное распоряжение.

Вам может показаться, что это были все документы, которые он принес с собой. И будете не правы. А как же покупатель акций? Именно поэтому он еще принес полный комплект документов и доверенности на свое имя для открытия лицевых счетов трех юридических лиц, которые и становились счастливыми обладателями акций завода.

Спустя сутки после визита злоумышленника мои клиенты перестали быть акционерами цементного завода. Вскоре акции были проданы еще нескольким компаниям, после чего они благополучно оказались на лицевом счете ЗАО «Стелс».

Ну, как вам история, ваша честь? Верите? Думаю, да. Все оказалось так просто и бесхитростно. Полная цепочка была восстановлена довольно быстро. С нашей подачи правоохранительные органы возбуждали уголовные дела. Однако это меня не обрадовало. Было совершенно

понятно, что уголовное производство пойдет в тупик. А нам тем временем предстояло еще сражаться с добросовестным приобретателем акций — ЗАО «Стелс», которое захотело воспользоваться своим законным правом — переизбрать органы управления компанией.

Первым желанием моих клиентов, когда они узнали о намечающемся собрании, было написать наглецам отказ, чтобы не проводить никаких собраний. Знаете, это самая распространенная ошибка неопытных участников акционерных войн. Искушенные корпоративные «стервятники» это прекрасно знают и специально подталкивают своих оппонентов именно к такому шагу. Ведь стоит им получить отказ совета директоров назначить собрание, как согласно закону они приобретают право самостоятельно провести внеочередное собрание акционеров. Разумеется, в таком случае им будет намного легче претворить в жизнь свои замыслы. Однако, прежде чем направлять гневный ответ в адрес оппонентов, предприниматели решили выслушать совет вашего покорного слуги. Поэтому замыслам оппонентов не суждено было сбыться. В общем, была назначена дата собрания.

Знаете, ваша честь, в нашем положении было непросто что-либо предпринять. Акции были приобретены на вполне законных основаниях. Конечно, можно было бы пойти на не очень законные мероприятия по возврату ценных бумаг, но господин Кочергин был непреклонен — действовать только по закону и никаких серых, а тем более черных схем не использовать. Не знаю, чем это было вызвано. Но факт остается фактом — мы ничего противозаконного не предпринимали. Хотя у меня было так много предложений. Эхххх... Все, молчу, молчу, все-таки вы государственный служащий, еще что-нибудь не так поймете.

Итак, учитывая позицию нашего руководства, у нас было два варианта: либо выходить на банкротство компании, либо выводить активы. Сначала мне казалось более предпочтительным именно банкротство, но очень скоро до нас дошли слухи... Мне сложно сформулировать... В общем, нам стало известно, что арбитражный суд немножко не на нашей стороне. Ваша честь, ну мы же взрослые люди, давайте не будем лукавить. Скажите прямо, наши оппоненты заручились поддержкой председателя суда, а следовательно, и вашей благосклонностью. Разве не так? Вы молчите, а это знак согласия. В общем, ваша честь, от банкротства нам пришлось отказаться — ведь ключевую роль в этой схеме занимает позиция арбитражного суда. А вас переломить ой как сложно...

Вот почему нам пришлось выводить активы из компании. Сами посудите, что мы могли предпринять? Ну а что было дальше, я думаю, вам и так известно. Ведь наши оппоненты начали бурную судебную де-

тельность, пытаюсь оспорить предпринимаемые нами шаги. Знаете, я бы на их месте делал то же самое. К тому же собрание им провести не удалось. Мы их просто не пустили. Понимаю, так делать нельзя. Очень сильно возмущались представители регистратора — еще бы, учитывая их теплые отношения с оппонентами. Но в нашем положении это было единственным доступным способом. Конечно, можно было бы купить определение какого-нибудь далекого суда, ой, не морщьтесь, ваша честь, неужели вы не знаете, как это делается? Но, учитывая нынешнюю дороговизну судебных актов и стойкое нежелание клиента играть по правилам оппонентов, мы так делать не стали. Мы сделали хитрее. Произошла утечка информации о том, что у нас уже есть определение о запрете ЗАО «Стелс» голосовать на внеочередном собрании акционеров всеми принадлежащими ему акциями. Разумеется, наши противники решили нейтрализовать судебный акт и получили другое определение, запрещающее чинить препятствия ЗАО «Стелс» по участию в собрании акционеров для выражения своей воли. Как нам стало известно, этот документ к началу регистрации участников собрания уже находился у представителей счетной комиссии, функции которой исполнял регистратор. В случае появления нашего определения представители регистратора заявили бы, что при всем уважении к суду далекой южной республики они не могут исполнить его, так как к ним уже поступил другой судебный акт взаимоисключающего содержания.

В общем, мы заставили оппонентов потратить и деньги, и время. Кстати, вы не знаете, в каком суде они получили такое определение? Опускаете глаза. Боюсь предположить, неужели вы... Ваша честь, простите. Давайте я закажу еще коньячку.

После собрания начался самый жаркий этап нашего противостояния. Оппоненты пытались в судебном порядке оспорить наши сделки по выводу активов. Скажу честно, при объективном рассмотрении дел у них не было никаких шансов. Абсолютно никаких. Мы делали все филигранно и выверенно, к тому же и генеральный директор, и совет директоров были полностью на нашей стороне. Но тут в процесс вмешались вы. Мне непонятно вот что, почему все дела, имеющие отношение к нашей компании, попадали и попадают именно к вам. Неужели такой огромный арбитражный суд не имеет других судей? А может быть, наши дела, все как одно, — повышенной сложности, и никто, кроме вас, не может их разрешить?

Ваша честь, объясните мне, почему раз за разом удовлетворяя требования наших оппонентов, вы игнорируете заявляемые нами ходатайства? Извините, некоторые ходатайства вы все же удовлетворяете — и то

только те, когда кодекс четко обязывает вас это сделать. Поразительно, но факт: все иски оппонентов назначаются к рассмотрению, едва успев получить свой номер в судейской канцелярии. Если же исковое заявление подается с нашей стороны, то вы долго думаете, прежде чем определить дату предварительного заседания.

Ваша честь, хватит лукавить, ведь вас «зарядили», знаете, у юристов есть такой термин, отнюдь не оружейный. Не знаю, кто, когда и даже кому выдал энную сумму денег. Я знаю одно — вы не беспристрастны. Очень скоро вы начнете выносить решения по нашим делам, и я больше чем уверен, что они будут не в нашу пользу.

Знаете, мне непонятно, почему оппоненты сосредоточили акции в одном месте. Почему они не увели их в номинальное держание, не обременили залогом. Странно. Очень не хочется думать, что все дело в дремучем непрофессионализме. Кстати, почему вы отказали в иске региональному антимонопольному ведомству? Ведь они четко сформулировали предмет исковых требований, привели доказательственную базу. ЗАО «Стелс» имеет двух учредителей, которые возглавляют очень крупные строительные компании, следовательно, заключение сделок по покупке акций цементного завода ведет к ограничению конкуренции, и арбитражный суд в вашем лице должен признать их недействительными. Разве я не прав? В общем, вы отказали в иске, даже несмотря на то что истцом выступал орган государственной власти. Признаюсь, мы многое сделали для того, чтобы подвигнуть антимонопольщиков на активные судебные мероприятия, но ведь в этом случае правда на нашей стороне и мы не подделываем доказательства.

Кто подделывает? А разве вы не знаете? Письма за подписью генерального директора компании, будто бы свидетельствующие о его намерении продать упаковочную линию немецкой фирмы Хавер-Бекер и Боймер. Уфф, видите, как выучил название. Эта линия упаковывает цемент в бумажные мешки и пакетирует их в специальную пленку. Почему-то вы поверили невесте откуда взявшейся копии письма и вынесли определение об аресте этой линии и заодно запретили ее использование. Разве это правильно — парализовать работу целого предприятия?

Ваша честь, вы все-таки решили уйти, вам надоело выслушивать упреки в свой адрес. Простите меня, ведь я изможден пребыванием в вашем городе и бесконечными судебными заседаниями. Ваша честь, у меня есть предложение. Знаете, мне стало известно, сколько вам и вашему начальству заплатили наши оппоненты. Совершенно случайно

сегодня я взял с собой такую же сумму денег. Если чуть вытянете ногу, можете нащупать под столом дипломат — они, то есть деньги, внутри. Ваша честь, я не хочу перекупить вас, нет. Я просто прошу: возьмите столько же денег, сколько заплатили наши противники; пусть в ваших глазах ценность моих клиентов и враждебных оппонентов сравняется. Ваша честь, возьмите эти деньги и судите по-честному. Может быть, тогда у нас появится шанс найти правду в областном суде. Ведь высшие инстанции стоят несравнимо дороже.

ОБ АВТОРЕ

Узнайте стоимость заказа на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

[Ручная уникализация дипломных и курсовых работ](#)

[Сайт-визитка - лучшее начало бизнеса в Интернете](#)

[Научитесь создавать эффективные сайты](#)

Молотников Александр Евгеньевич, специалист в области корпоративного управления и контроля, юридического сопровождения сделок слияний и поглощений, юридического разрешения корпоративных конфликтов.

Имеет большой опыт осуществления сделок M&A, перехвата управления в акционерных обществах, построения холдинговых структур, изменения внутренней корпоративной структуры и систем корпоративного управления в отечественных акционерных обществах.

[Вернуться в каталог учебников](#)

<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

E-mail: petrogradsky@yahoo.com



АКТУАЛЬНОСТЬ
КОМПЕТЕНТНОСТЬ
ДОСТОВЕРНОСТЬ

В. Е. Архипов

Маркетинг

Техника создания спроса

В этой книге нет абстрактных истин, которыми изобилуют современные издания по маркетингу. Автор сосредоточил свое внимание на конкретных техниках исследования потребительского спроса и способах продвижения товаров (работ, услуг) на рынок. Материал основан на эффективных зарубежных разработках и адаптирован к российским условиям. Предлагаемые методы и приемы не раз успешно применялись на практике.



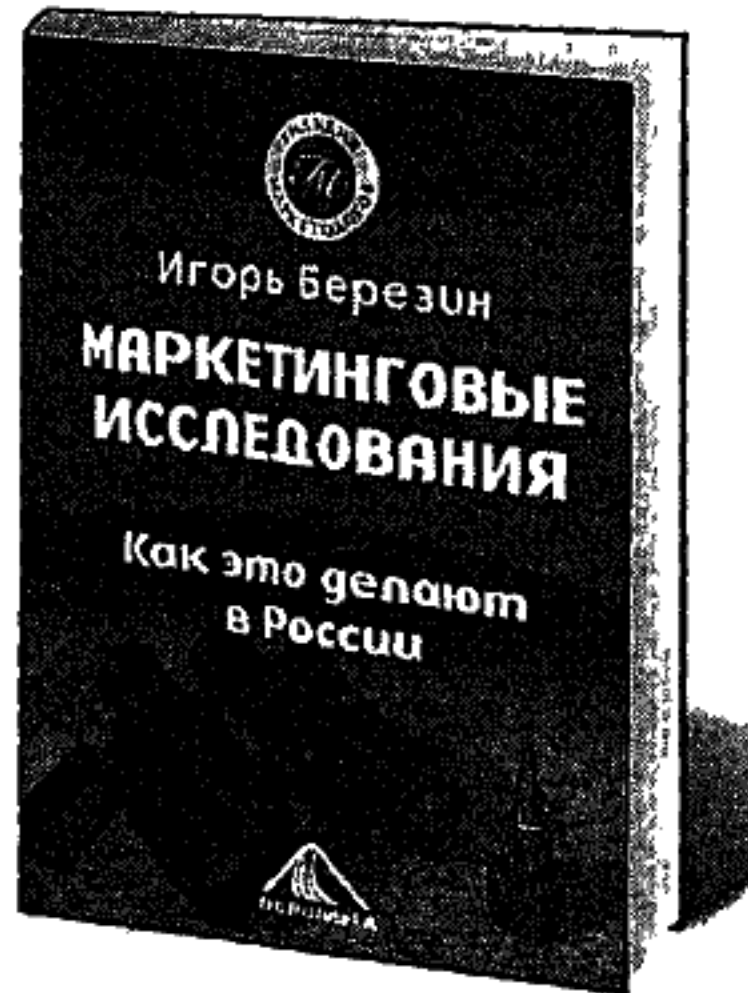


АКТУАЛЬНОСТЬ
КОМПЕТЕНТНОСТЬ
ДОСТОВЕРНОСТЬ

И. С. Березин

Маркетинговые исследования Как это делают в России

Для чего нужны исследования рынка?
Как их организовать самостоятельно?
Где их заказать?
Сколько они могут стоить?



Это далеко не полный перечень вопросов, которые возникают у руководителей компаний, начальников отделов маркетинга или рекламы, словом тех, кто обычно принимает решение о проведении маркетинговых исследований. Автор на материале российской деловой действительности описывает всю технологию работы, подробно останавливаясь на

достоинствах и недостатках качественных (фокусирование, глубинное интервьюирование) и количественных (анкетирование, опросы) методов. Данная книга будет интересна не только практикам, но и преподавателям и студентам.

СПРАШИВАЙТЕ В МАГАЗИНАХ!

Вернуться в каталог учебников
Подобная информация о книгах издательства «Вершина» на сайте www.glavbukh.ru
Справки по тел.: (095) 775-77-65, 785-01-13

СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Российский опыт

[Вернуться в библиотеку учебников](#)

Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:
- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Художественный редактор

Корректоры

Верстка

Г. Виржаков

Н. Витько, Е. Душанова

К. Фрей

Подписано в печать 08.08.2005

Формат 60x90/16. Бум. офсетная. Печ. л. 21,5. Тираж 3000 экз. Заказ № 2098

Учредитель:

Консультационно-финансовый центр «Акция»

ООО «Вершина»

127994, Москва, ул. Суцневская, д. 21–23, стр. 1, АБВ.

Тел./факс: (095) 783-59-82, 967-86-25

www.glavbukh.ru

Изготовление форм и печать ОАО «Типография «Новости»

105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46.