



Деловая (конкурентная) разведка. Защита бизнеса от угроз в области экономики и финансов.

Недобросовестная
конкуренция. Защита
бизнеса от
враждебного
поглощения

10

Оглавление

1. Легальный рынок слияний и поглощений
2. Формы, методы и тактика недружественных поглощений
3. Отличительные признаки начала действий по поглощению бизнеса
4. Методы предупреждения и пресечения захвата бизнеса
5. Библиография

Легальный рынок слияний и поглощений

Конкуренция – конфликтное соперничество за достижение относительно лучших условий существования, функционирования и развития.

Рубин Ю.Б.
Теория и практика
предпринимательской
конкуренции.
2010, М., Маркет ДС

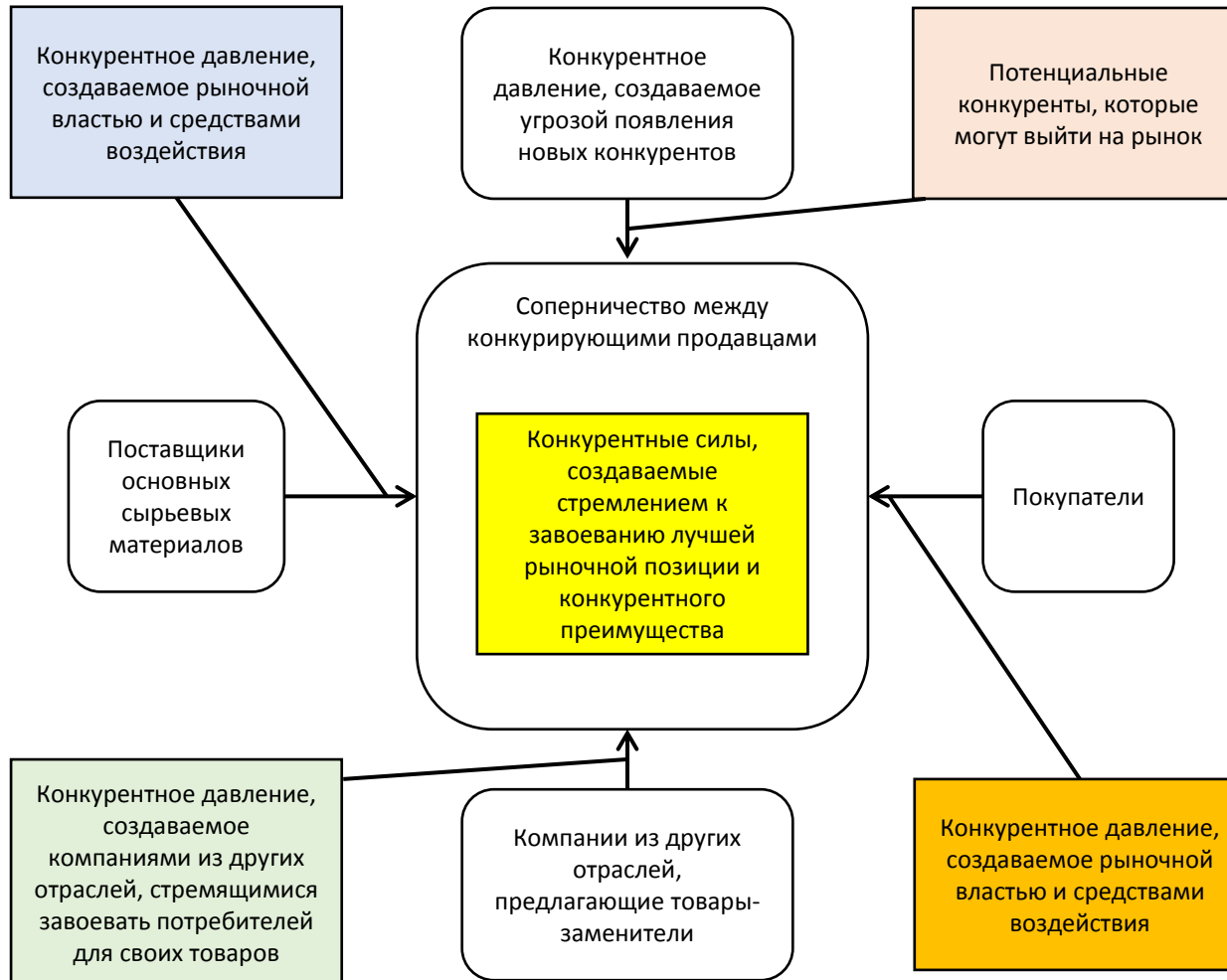
Основные элементы конкуренции:

- ❖ Столкновение соперничающих сторон;
- ❖ Конфликтная форма соперничества;
- ❖ Процедура соперничества преследует конкретные цели;
- ❖ Конкуренция всегда ведется против конкретных соперников совместно с временными союзниками.



- Постановка цели
- Творческое мышление
- Созидание нового
 - Поиск компромиссов
 - Жертвы
 - Интеграция и дезинтеграция

Модель конкурентных сил по М. Портеру



Конкурентные действия

Отступление – это не уход от конкуренции вообще, а всего лишь изменение делового статуса субъекта бизнеса, при котором сохраняется его право на возвращение и возможность возвращения на рынок в качестве предпринимателя.

Достигнув согласия, соперники не перестают противостоять друг другу. Просто теперь они делают это в рамках взаимных договоренностей и уступок, т.е. в пределах коридора применения других конкурентных действий, которые они установили сами для себя

Комплексные

Видимость тех или иных действий используется для отвлечения внимания конкурентов от реализации подлинных намерений компании

Фокусирование

Наступательные конкурентные действия

Оборонительные конкурентные действия

Контрнаступательные конкурентные действия

Отступление

Согласительные конкурентные действия

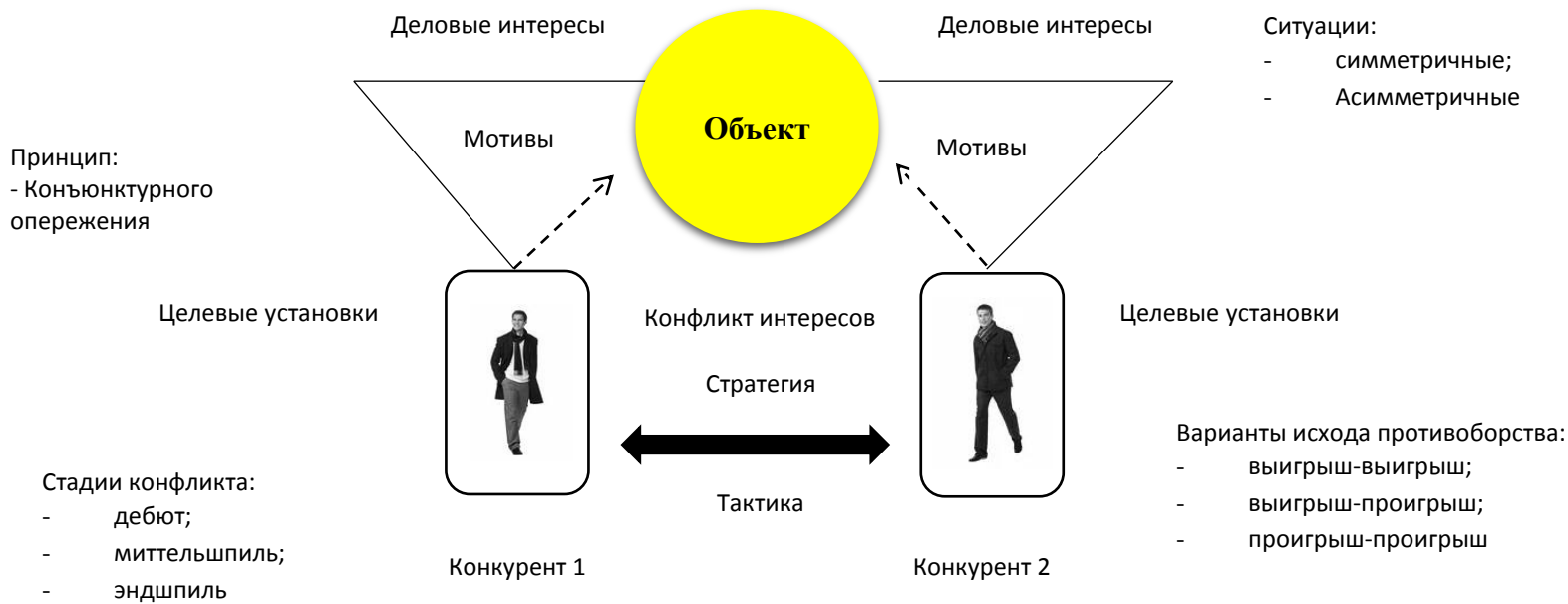
Изоляционистские

Изоляционистские конкурентные действия

Комбинированные

Комбинированные конкурентные действия

Отвлекающие конкурентные действия



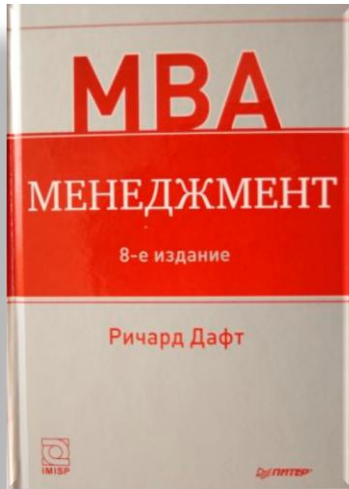
КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА И ПРЕДСТАВИТЕЛИ ВЛАСТИ



Типовая схема конкурентного противоборства в двустороннем конфликте

Легитимность сферы поглощений и слияний

M&A



Ответственность,
мораль и
нравственность,
поведенческая
этика, система
правильных
отношений в
бизнесе и
обществе.

Современный менеджмент вводит понятие этики и социальной ответственности компании. Определены следующие критерии социальной ответственности:

Экономическая ответственность – быть прибыльной

Юридическая ответственность – соблюдать законы

Моральная ответственность – действовать этично, делать правильные вещи, не приносить вреда

Дискреционная ответственность – вносить вклад в развитие общества и повышение качества жизни

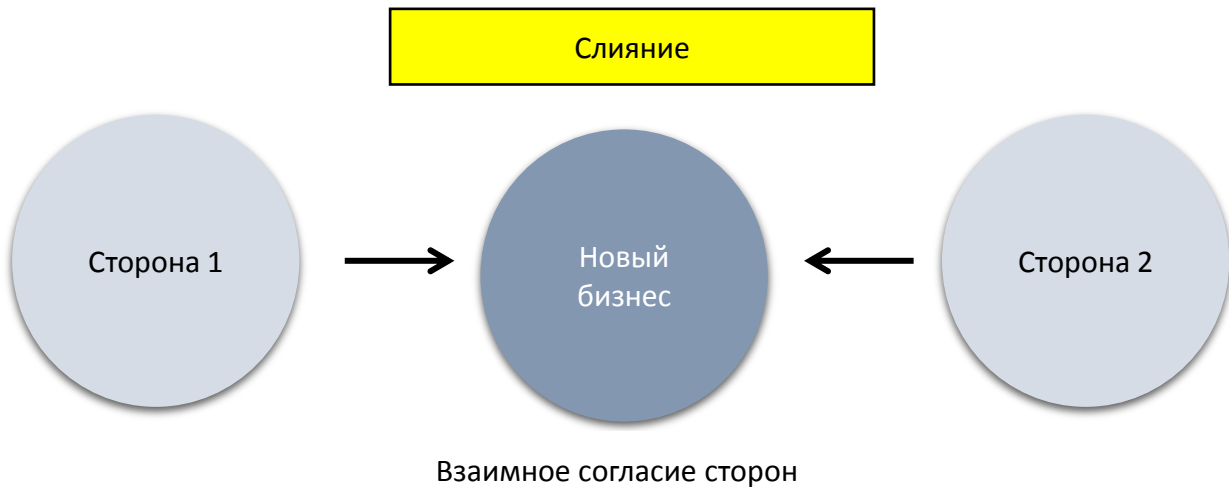
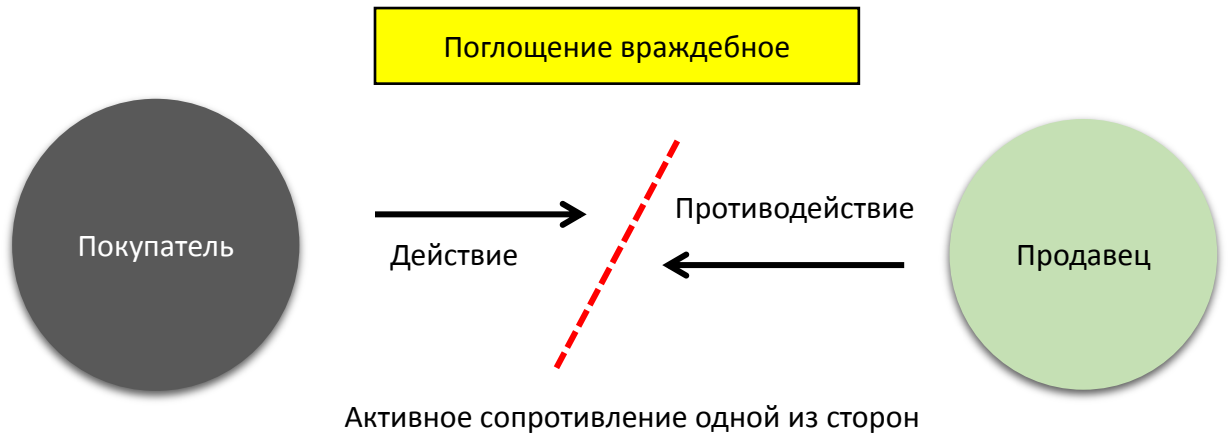
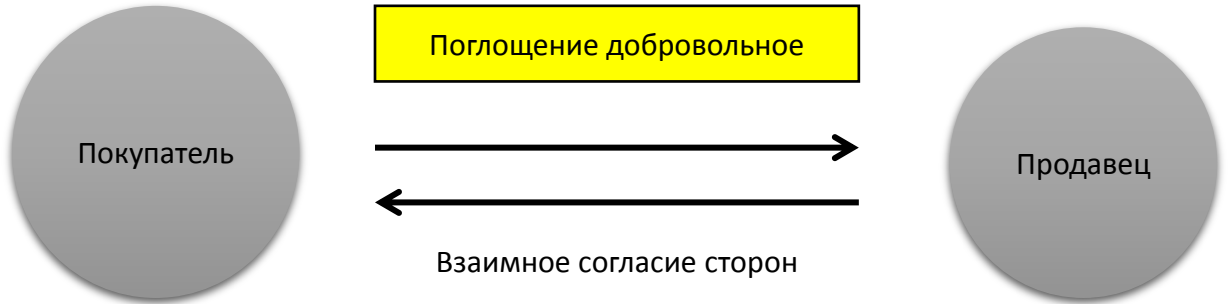
Определены три «колонны», поддерживающие этичную организацию:

Нравственные люди – действуют последовательно, ведут себя честно, правильно обращаются с людьми, играют по правилам, отличаются высоким уровнем морального развития

Этичное руководство – быть ролевой моделью, защищать моральные ценности организации, рассказывать работникам об этике и ценностях, вознаграждать за этичное поведение, своевременно наказывать за неэтичное поведение

Структуры и системы – культура компании, кодекс этических норм, комитеты по этике, главный консультант по этике, механизмы подачи тревожных сигналов

Р. Дафт, Менеджмент, 2011, М.-СПб., Питер,
Стр. 185, 188



Слияния и поглощения являются составной частью бизнеса и одной из характеристик его динамического развития в период социальной ответственности.

Формы сделок M&A за рубежом



M&A

Борисов Ю.Д., Рейдерские захваты – узаконенный разбой, 2008, М. – СПб., Питер, стр. 13-17

M&A – Mergers & Acquisitions (слияния и поглощения).

Среди основных форм расширения бизнеса в США и ряде развитых стран выделяют:

Горизонтальная интеграция – объединение компаний, занимающих одну и ту же рыночную нишу

Вертикальная интеграция – комбинация компаний разных уровней технологических переделов, нацеленных на повышение эффективности транзакций

Конгломерат – не столько производственная структура, сколько инвестиционная стратегия, которая предполагает постоянный пересмотр и переоценку портфеля активов различного профиля

Совместное предприятие – передача части активов отдельному предприятию

Консорциум – совместное предприятие по большому, значимому финансовому проекту с серьезными государственными гарантиями и участием финансовых институтов первой величины

Холдинг – компания, которая имеет контроль над другими (дочерними) компаниями.

Последние также могут иметь дочерние предприятия. Жесткий холдинг – когда все входящие структуры контролирует головная компания. В мягком холдинге субординация осуществляется по феодальному принципу: вассал моего вассала – не мой вассал

Альянс – объединение долгосрочных альянсов и лицензий с партнерскими инвестициями для получения прибыли, оформляется договорами совместного участия

Синдикат – объединение ценовой и сбытовой политики фирм, входящих в синдикат без объединения капиталов

Картель – договоренность о единых ценах или разделе рынка между рыночными игроками. В большинстве стран картельное соглашение является уголовным преступлением, нарушающим антимонопольное законодательство

Слияния и поглощения – инструмент для образования альянсов и новых компаний, вариант корпоративного развития



Гражданский кодекс Российской Федерации

Статья 57. Реорганизация юридического лица

1. Реорганизация юридического лица (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) может быть осуществлена по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами.
2. В случаях, установленных законом, реорганизация юридического лица в форме его разделения или выделения из его состава одного или нескольких юридических лиц осуществляется по решению уполномоченных государственных органов или по решению суда. Если учредители (участники) юридического лица, уполномоченный ими орган или орган юридического лица, уполномоченный на реорганизацию его учредительными документами, не осуществляют реорганизацию юридического лица в срок, определенный решением уполномоченного государственного органа, суд по иску указанного государственного органа назначает внешнего управляющего юридическим лицом и поручает ему осуществить реорганизацию этого юридического лица. С момента назначения внешнего управляющего к нему переходят полномочия по управлению делами юридического лица. Внешний управляющий выступает от имени юридического лица в суде, составляет разделительный баланс и передает его на рассмотрение суда вместе с учредительными документами возникающих в результате реорганизации юридических лиц. Утверждение судом указанных документов является основанием для государственной регистрации вновь возникающих юридических лиц.
3. В случаях, установленных законом, реорганизация юридических лиц в форме слияния, присоединения или преобразования может быть осуществлена лишь с согласия уполномоченных государственных органов.
4. Юридическое лицо считается реорганизованным, за исключением случаев реорганизации в форме присоединения, с момента государственной регистрации вновь возникших юридических лиц. При реорганизации юридического лица в форме присоединения к нему другого юридического лица первое из них считается реорганизованным с момента внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о прекращении деятельности присоединенного юридического лица.

**Формы, методы и тактика недружественных
поглощений**

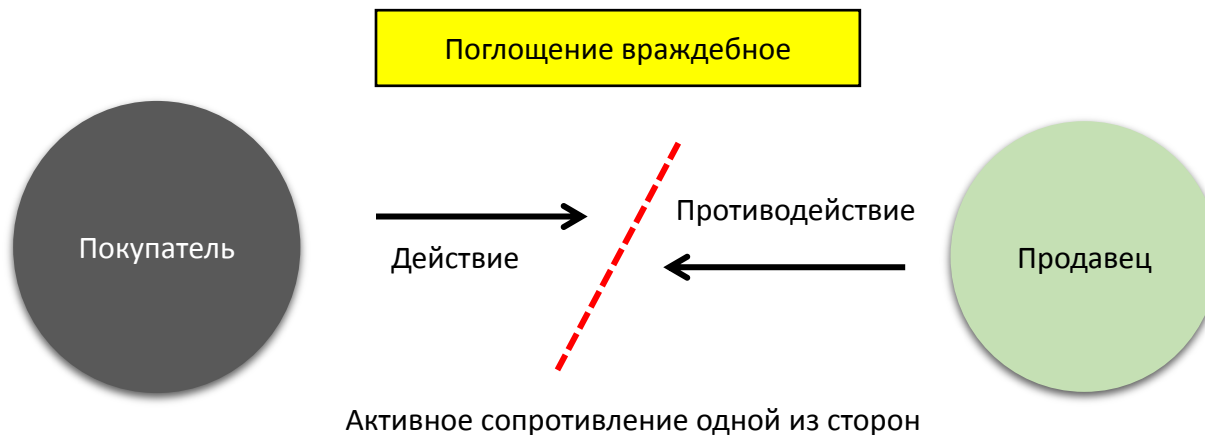
Понятие и история зарождения рейдерства

R&G

Интересна история термина «**рейдер**». В словаре иностранных слов 2001 г. он (от англ. raider -набег) означает: военный корабль, посланный для уничтожения военных транспортов и торговых судов неприятеля. А в словаре 2004 г. этому слову уже придается значение «налетчик» - лицо, начинающее активно скупать акции компании с целью получения контрольного пакета. А термин «**гринмэйл**» (англ. greenmail) означает «выкуп, откуп». В ответ на попытку поглощения компания, являющаяся его объектом, выкупает свои акции с премией у потенциального покупателя, который отказывается от попытки захватить компанию. Особенно большой размах получило это явление в России, где рейдеров клеймят в печати, называя мошенниками, полчищами саранчи. Есть и другое отношение к рейдерству. Одни считают его сложным, высокодоходным и высокоинтеллектуальным бизнесом. Однако, если такая деятельность направлена на противоправное получение чужого бизнеса, если она создает угрозу собственнику в лице конкретного человека или коллектива, то у государства появляется обязанность защитить права и законные интересы. Во всяком случае нужно урегулировать такие отношения, четко определиться, где закон нарушается, а где нет.

Рейдерство проистекает из пиратства, корсарства, каперства (нападения на торговые морские суда). В отличие от пиратов рейдеры (каперы) состояли на службе у правительства (либо высокопоставленных лиц) определенной страны и, как правило, не участвовали в распределении прибылей, получаемых в результате захвата судна. При этом у рейдеров не было цели непосредственно захватить груз на судне. Они действовали на морских кораблях, относящихся к категории военных, и занимались уничтожением торговых судов недружественных стран, руководствуясь тезисом, что нанесенный противнику убыток послужит на благо противоположной стороны. К примеру, португальцы, действуя в Индийском океане, начиная с путешествия Васко да Гамы, вели себя именно как рейдеры, попросту уничтожая все попадающиеся им на глаза мусульманские суда, при этом далеко не всегда промышляя грабежом. В данном случае главными целями португальцев были устрашение и ликвидация конкурентов. Закат рейдерства наступил к концу наполеоновских войн, когда государствам стало невыгодно делиться прибылями с частными предпринимателями. Кроме того, в это время против организованного морского разбоя активно выступала либеральная общественность. В XIX в. наступило время расцвета буржуазии, повсеместного утверждения принципов неприкосновенности частной собственности и развития международной торговли.

Однако само явление зародилось еще раньше. Желание присвоить чужую собственность путем ее силового захвата отмечено и в древнем мире, и в эпоху средневековья. Причем у разных народов, разных культур и разных конфессий...

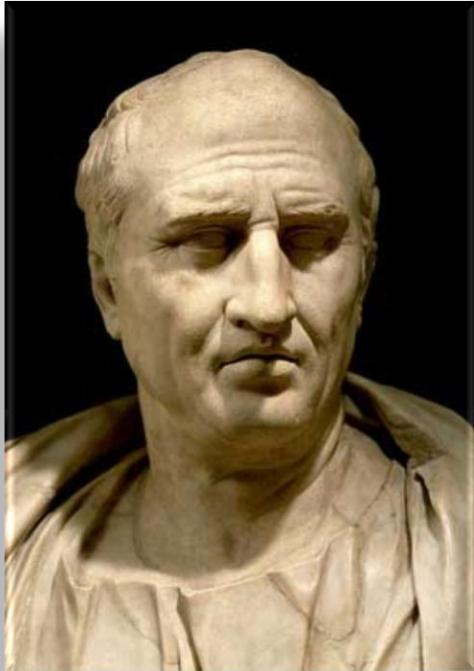


Покупатель может предпринять попытку приобрести компанию-цель (продавца) вопреки желанию ее менеджмента. В США такая сделка осуществляется путем направления **тендерного предложения** акционерам компании (минуя ее менеджмент). Правила тендерного предложения определены в Законе Уильямса (1968 г.), который внес изменения в Закон о ценных бумагах и биржах, принятый в 1934 году. В соответствии с этой нормой акционерам направляется пакет документов, включающий в себя **предложение о приобретении, срок его действия и сопроводительное письмо** с необходимыми пояснениями и описанием предлагаемого метода перевода акций на покупателя. Считается, что враждебное поглощение производится только в тех случаях, когда у покупателя есть веские основания пойти на конфликт с менеджментом продавца.

Наши реалии пока несколько иные. В России враждебное поглощение, осуществляемое относительно в рамках действующего законодательства означает, что покупатель скупает акции компании-цели и, в зависимости от объема их пакета, начинает терроризировать продавца как миноритарный акционер, либо, получив контрольный пакет акций, попросту реализует свои планы.

Древний мир и средние века

R&G



Гай Красс, будучи самым богатым римлянином, политическим соратником и финансистом Юлия Цезаря, изобрел технологию захвата недвижимости. Он, «из благотворительности», содержал несколько частных пожарных команд. Гася пожары, люди Красса лишали горящую недвижимость товарного вида. Через своих людей Красс скупал ее по дешевке, а продавал дорого. Иногда, пожарные команды Красса специально поджигали чужую собственность, а потом ее тушили по уже отработанной схеме.

В XIV веке французский король Филипп Красивый при пособничестве Папы Римского Климента инспирировал судебный процесс против духовного рыцарского ордена Храма Господня, больше известного как орден тамплиеров. Цель процесса: отобрать накопленные богатства, земли и замки.

В Персии в XV веке богатому вельможе понравились наложницы из гарема визиря Джамала. Он оклеветал визиря, добился его казни, а затем пригласил вдов Джамала в свой гарем.



Способы незаконного захвата

Существуют четыре основных способа захвата предприятия:

- ❑ через акционерный капитал: рейдеры скупают миноритарный пакет акций. Обычно этого достаточно для того, чтобы инициировать собрание собственников и принять нужное решение, например, о смене руководства. В ряде случаев речь идет не о захвате предприятия, а о принуждении мажоритарных акционеров к выкупу у миноритариев их пакета акций по завышенной цене;
- ❑ через наемное руководство: менеджмент может просто «выводить» активы в подконтрольные рейдеру структуры или брать кредиты под залог собственности под нереальные проценты;
- ❑ через кредиторскую задолженность: если у предприятия имеется несколько относительно мелких задолженностей, рейдер скупает их и предъявляет к единовременной оплате;
- ❑ путем оспаривания приватизации: условия для такого рейдерства создаются в тот момент, когда предприятие приватизируется незаконным путем.

Сегодня в России особенно распространены два первых способа, при этом они носят явно криминальный характер. Третий способ, в принципе, соответствует законам, но является достаточно редким, т. к. может быть применен только в отношении компаний, ведущих крайне неосторожную кредитную политику. Четвертый способ сейчас также встречается нечасто, т. к. основной период российской приватизации пришелся на 1990-е гг., и сроки давности по большинству приватизационных сделок уже истекли. Комбинация различных приемов делает рейдерские захваты наиболее опасными, тем более что для него необходимо сочетание различных ресурсов, от административного до финансового.

R&G

**Почему рейдерство
выгодно?
Потому, что
рентабельность
каждого рейда
составляет от 500 до
1000%.**



Прейскурант рейдерских услуг



R&G



1. Покупка реестра акционеров у реестродержателя для миноритарного акционера – \$4 000.
2. Покупка реестра акционеров у реестродержателя для рейдера без законных на то оснований – до \$50 000.
3. Предварительное изучение «цели» – от \$10 000 до \$50 000.
4. Полевая разведка объекта захвата без инсайдеров – от \$35 000.
5. Разведка бизнеса – от \$5 000 до \$20 000.
6. Аудит способностей «цели» к защите – от \$3 000 до \$10 000.
7. Агентурная (инсайдерская) разведка – по договоренности.
8. Работа «пионеров» или «пехоты» – от \$20 в день (за эти деньги они рыщут по городу в поисках рейд-пригодных предприятий и объектов, собирают слухи, сплетни и прочую информацию о «цели», ее менеджменте, ищут обиженных).
9. Разработка схемы захвата – от \$15 000 и более в зависимости от креатива.
10. Услуги специализированного ЧОПа по силовой поддержке «захода» – от \$100 до \$200 человеку в сутки плюс от \$300 до \$500 на человека за сам «штурм».
11. Услуги команды наемных рейдеров – от 5 до 30% от стоимости захватываемого объекта плюс расходы на командировки.
12. «Заход» на предприятие в сопровождении судебных приставов и бойцов спецназа - \$100 000.
13. «Вывоз тела» частным охранным предприятием - \$25 000.
14. План захвата с подробным бюджетом – как правило, 10-20% от рыночной стоимости объекта (по исполнению).
15. Базы данных – обычно собираются рейдерами месяцами и стоят немалых денег. Иногда удается такую базу купить. Дорого.
16. Расходы на взятки: в среднем \$300 000 - \$400 000 на проект.

Прейскурант коррупционных услуг



R&G



1. Неправомерное судебное решение/определение об обеспечительных мерах, аресте реестра, запрете собрания акционеров, аннулировании собрания акционеров: в Москве от \$30 000 до \$100 000, в особо крупных делах – до \$200 000, в регионах от \$10 000 до \$20 000.
2. Прекращение уголовного дела – от \$100 000 до \$300 000.
3. Услуги местной полиции в регионе по обеспечению «захода» силами самой полиции – от \$20 000 до \$30 000.
4. Услуги местной полиции в регионе по обеспечению «захода» силами рейдерского ЧОПа – \$10 000.
5. Административный арест на трое суток конкретного лица – от \$500 до \$5 000 в зависимости от региона.
6. Арест с содержанием в СИЗО контрольного владельца/директора компании-цели на необходимый срок и освобождение после того, как отпала необходимость – от \$20 000 до \$50 000.
7. Возбуждение уголовного дела против определенного лица – от \$50 000 в Москве, от \$20 000 в регионах.
8. Прослушивание мобильного телефона без санкции суда – \$1 500 в день.
9. Депутатский запрос из Федерального собрания – \$5 000 – \$10 000.
10. Внеплановая налоговая проверка с изъятием необходимых рейдеру документов – \$5 000.
11. Удостоверение у нотариуса подписи на заведомо «левых» документах – от \$3000 до \$10 000.
12. Нейтрализация силовых ведомств (полиции, прокуратуры) – от \$30 000 до \$60 000.
13. Неофициальный запрос в Федеральную регистрационную службу – от \$1 000 до \$5 000.



«Размывание» контрольного пакета акций

Приемы захвата чужой собственности так называемым корпоративным способом, появившиеся на свет одновременно с началом приватизации, постепенно выработывались, отшлифовывались и доводились до совершенства.

В 1996-1999 годы приватизация в форме акционирования породила ряд уголовных дел, связанных с различными манипуляциями с пакетами акций. В ходу были не только «размывание» контрольного пакета акций (приобретение небольшого числа акций на приватизационном аукционе, созыв акционерного собрания в тайне от других акционеров, принятие решения об увеличении уставного капитала и дополнительной эмиссии акций, переход из миноритарных акционеров в состояние мажоритарного акционера), но и фальсификация результатов голосования на общих собраниях акционеров, недопуск акционеров на собрание. Именно тогда родились архаичные теперь приемы направления акционерам конвертов с чистыми листами (якобы уведомления о проведении общих собраний акционеров), отключение лифтов с находящимися в них неугодными акционерами, проведение общего собрания акционеров на Сейшельских островах, куда простым акционерам просто денег не хватит добраться, а то и вовсе в салоне летящего самолета.

Это все кануло в прошлое, поскольку пакеты акций консолидированы, находятся в надежных руках, как правило, топ-менеджмента, а миноритарные акционеры, обладающие более-менее действенным пакетом акций, тотально контролируются.

Однако и сейчас, отдельные приемы второй половины 1990-х годов еще появляются, как сопутствующие и второстепенные способы.

R&G



Организация «похоронных команд»



Захват предприятия путем организации его банкротства требовал формирования временных коллективов, состоящих из специалистов разного профиля:

- Юристы;
- Экономисты;
- Конкурсный управляющий;
- Судья арбитражного суда;
- Специализированный ЧОП;
- Покровители из правоохранительных органов.

По большей части уже по фамилии конкурсного управляющего или судьи можно было безошибочно понять, что действует «похоронная команда» под руководством того или иного авторитетного деятеля, который публично именовал себя чаще всего «финансистом».

Именно в этой сфере деятельности преуспела известная в узких кругах компания «Росбилдинг». За давностью лет уже забылись многие хитроумные приемы этой фирмы, но помнится один. Некая фирма поставляла товар в один из крупных универсагов на необходимую сумму (чуть больше 10 000 рублей) на условиях последующей оплаты и сразу же исчезала, переуступив долг другой, такой же подставной фирме. Администрация торгового учреждения, находясь в растерянности от такого «подарка» и, не зная, кому заплатить, заглатывала этот крючок. Когда проходил необходимый, установленный законом «О банкротстве» весьма непродолжительный срок, фирма-кредитор обращалась в суд. Поскольку представители «должным образом уведомленного» торгового предприятия в суд не являлись, факт невозврата долга признавался, выносилось решение о его взыскании, а следом вводилась процедура банкротства.

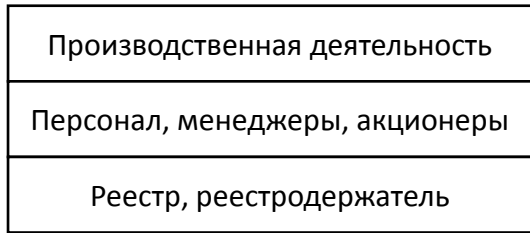
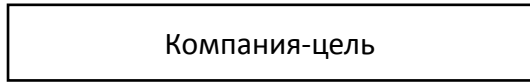
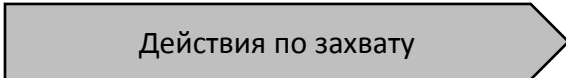
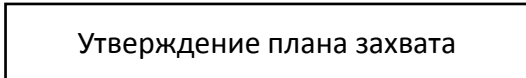
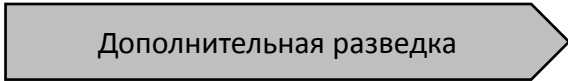
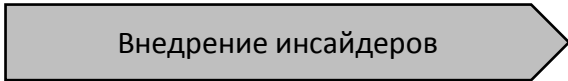
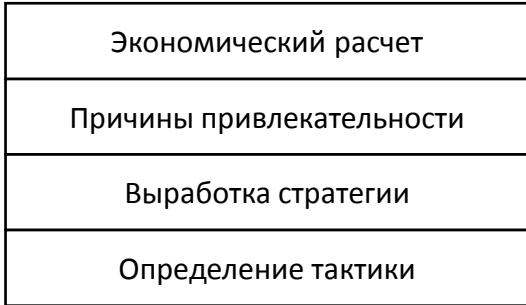
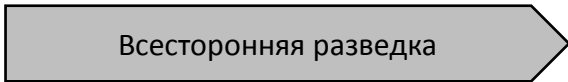
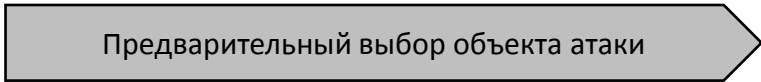
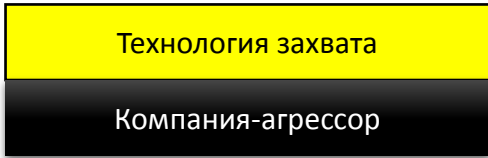
R&G



Технология захвата:

- a) Выбор предприятия-цели
- b) Получение и анализ информации о предприятии-цели
- c) Определение экономической целесообразности захвата
- d) Выбор стратегии захвата
- e) Дополнительная разведка, выбор тактики захвата
- f) Захват
- g) Оценка результатов

**Отличительные признаки начала действий по
недружественному поглощению**



Компания-агрессор

Всесторонняя разведка

Внешняя среда

Требования реестродержателю

Активизация СМИ

Активизация государственных
органов

Неожиданные проверки

Требования о предоставлении
документов

Дополнительная разведка

Компания-цель

Мониторинг среды

Углубленный мониторинг

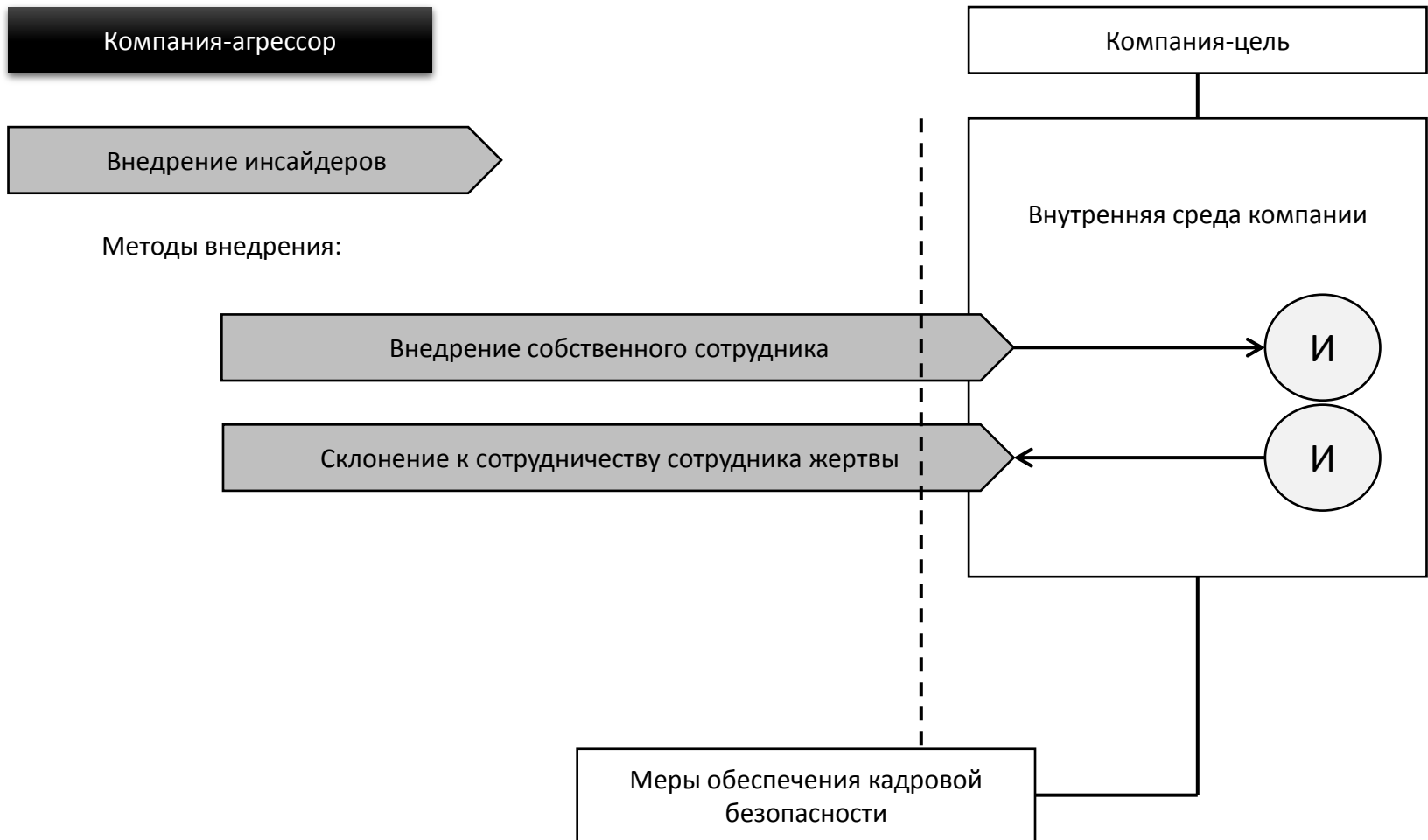
Внутренняя среда

Активизация миноритариев

Появление новых сотрудников

Пропажи документов

Попытки проникновения на
территорию посторонних



Система признаков: 1) стадия внедрения 2) стадия выполнения задания 3) стадия связи с агрессором

Компания-агрессор

Начало «военных действий»

Конкретные меры сопротивления:

Не пустить на свою территорию
Документировать все нарушения
Переиграть в прессе
Возбудить адм. и уголовные дела
Привлечь к ответственности

Развить первоначальный успех

Тактика защиты
Компания-цель

Последовательные задачи:

Отбить первую атаку
Стабилизировать оборону

Перейти в контрнаступление

Общие способы реализации:

Своевременное принятие решений
Мобилизация всего коллектива
Мобилизация всех внешних связей
Оперативное взаимодействие
Личное участие 1-го лица



Уникальные специалисты

Мотивация

Возможен аутсорсинг

Контакт с полицией

ПЕРСОНАЛ ПО БОРЬБЕ С РЕЙДЕРСТВОМ

Должен обладать:

- a) надежностью и настойчивостью в достижении поставленной цели;
- b) комплексными знаниями в области права, экономики и ОРД;
- c) высшим профессиональным образованием;
- d) опытом профильной профессиональной деятельности;
- e) работоспособностью и предельной выносливостью;
- f) способностями к решению сложных и быстрых практических задач;
- g) навыками экспресс-анализа и смелостью для принятия быстрых решений;
- h) способностями действовать в нестандартной ситуации...

Что делает компанию потенциальным объектом атаки

Коррупция, отсутствие сильной независимой судебной власти и несовершенство законодательной базы привели к тому, что сегодня в России дешевле отнять бизнес, нежели приобрести его. Именно по этой причине потенциальным объектом атаки рейдеров сегодня является практически любая российская компания.

Макроэкономические факторы

Стоит оговориться: каким-либо образом повлиять на исход событий, когда компания-цель оказалась под влиянием макроэкономических факторов, в подавляющем большинстве случаев не удастся. Причина здесь в том, что союз административного ресурса и крупного капитала – это мощнейшая сила, способная поглотить любой бизнес в нашей стране. Столкнувшись с ней, не стоит сразу же отвергать вариант возможной продажи бизнеса, лучше заранее подумать о том, как продать его по наиболее высокой цене. Итак, макроэкономические факторы:

- 1) Компания является предприятием малого или среднего бизнеса в отрасли, которую монополизируют крупные участники рынка;
- 2) Компания не имеет преимуществ в части «административного ресурса» перед захватчиком.

К настоящему времени в России сформировалось несколько крупных центров концентрации капитала. Они же имеют существенное преимущество перед остальными участниками рынка, поскольку в их руках, как правило, находятся судебный, силовой и административный ресурсы. Одни из них, достигнув потолка роста за счет внутренних ресурсов, теперь пытаются расширить деятельность за счет внешних – поглощая все новые предприятия. Другие создают вертикально интегрированные цепочки...

Стр. 7-8



R&G



Уровень предприятия

Речь идет о факторах, которые любой компании вполне по силам проанализировать и исключить из своей деловой жизни. Таких основных составляющих две:

- 1) «Слабый собственник»
 - 2) Допускаемые компанией при ведении бизнеса нарушения действующего законодательства
- «распыленность» пакета акций;
 - внутренние конфликты и разногласия собственников;
 - противоречия между менеджерами и основными акционерами;
 - наличие на предприятии сильной неформальной оппозиции топ-менеджерам или собственникам;
 - наличие и доступность сведений компрометирующего характера в отношении руководителей предприятия и его основных акционеров;
 - наличие неподконтрольной кредиторской задолженности;
 - неэффективное использование предприятием своей собственности;
 - компания не зарегистрировала свой товарный знак;
 - включение компании в перечень предприятий, подлежащих реформированию, перебазируванию, ликвидации, перепрофилированию;
 - нарушения требований закона при создании предприятия (в том числе в ходе приватизации);
 - нарушения в процессе консолидации пакета акций;
 - нарушения, допущенные при проведении дополнительных эмиссий акций;
 - нарушения при принятии решений органами управления общества;
 - нарушения при заключении сделок с акциями/долями, крупных сделок;
 - нарушения природоохранных и технических норм и правил;
 - нарушения таможенного законодательства;
 - нарушения трудового законодательства;
 - агрессивные схемы оптимизации налогов...

Стр. 9-11



R&G



**Методы предупреждения и пресечения захвата
бизнеса**

Защита от недружественных поглощений



Бороться с угрозой недружественного поглощения имеет смысл задолго до начала самой атаки. Действовать по классической формуле

Si vis pacem, para bellum

(хочешь мира – готовься к войне)
проще, эффективнее и дешевле.



Превентивная система безопасности:

- 1) Вести постоянный мониторинг внешнего информационного поля с целью своевременно обнаружить признаки угрозы недружественного поглощения;
- 2) Выстроить надежную систему защиты инсайдерской информации компании;
- 3) Разработать и внести изменения в учредительные и иные документы компании, направленные на минимизацию возможностей агрессора по перехвату корпоративного контроля;
- 4) Проводить политику, способствующую проявлению у наемных менеджеров-управленцев мотивации на развитие вашего бизнеса;
- 5) Вести работу с акционерами;
- 6) Консолидировать долговую нагрузку и осуществлять управление кредиторской задолженностью;
- 7) Внедрять механизмы, призванные защитить владельцев от утраты акций/долей;
- 8) Реализовывать схемы по защите активов компании и т.д.

Стр. 16-17



- ❖ Оценивать рейтинг общей M&A активности в вашем регионе
- ❖ Особое внимание рейтингу M&A активности в вашей отрасли
- ❖ Отслеживать появление представителей компаний-захватчиков в регионе и отрасли
- ❖ Регулярно направлять запросы о сведениях, содержащихся в ЕГРЮЛ
- ❖ Вести мониторинг сделок с мелкими пакетами акций на внебиржевом рынке
- ❖ Осуществлять контроль за состоянием лицевого счета, открытого в реестре акционеров

R&G



Признаки начавшейся подготовки рейдерской атаки

При анализе внешней информации особое внимание следует обратить на появление достаточно типичных признаков начавшейся подготовки рейдерской атаки.

- Сбор информации о компании
 - a) Известные лица запрашивали сведения о недвижимости компании в ФРС, проектно-инвентаризационном бюро или в Федеральном агентстве кадастра объектов недвижимости;
 - b) В налоговую инспекцию поступил запрос, по которому инспекция предоставила обратившемуся лицу содержащиеся в государственных реестрах сведения о вашей компании;
 - c) Были зафиксированы попытки сторонних лиц получить доступ к реестру акционеров общества;
 - d) Произошел несанкционированный доступ к компьютерным базам данных компании и документам на бумажных носителях;
 - e) Предприятие стало объектом пристального внимания маркетологов, консультантов, корреспондентов деловых изданий, неожиданно решивших подготовить и опубликовать исследование данной отрасли промышленности или региона.
- Резкое увеличение числа сделок с мелкими пакетами акций вне биржи
- Внезапная активность миноритарных акционеров
- Прямые предложения о продаже акций или долей от инвестиционных компаний
- Неожиданные судебные процессы
- Неожиданные проверки контрольно-надзорных и правоохранительных органов
- Возникновение непрогнозируемых проблем с контрагентами и партнерами...

Стр. 19-24



R&G



Надежная система защиты инсайдерской информации компании

- Создание условий надежного хранения документов, печатей и штампов
- Создание условий защиты бухгалтерской информации
- Собственное положение о защите конфиденциальной информации
- Подписание с менеджерами соглашений о неразглашении конфиденциальной информации
- Создание надежной системы кибернетической безопасности

Стр. 24-25



Разработка оптимальной структуры учредительных документов

- ❖ Процедура проведения внеочередного собрания акционеров
- ❖ Порядок образования и досрочного прекращения полномочий единоличного исполнительного органа
- ❖ Полномочия исполнительного органа
- ❖ Определения кворума собрания и совета директоров по вопросам их исключительных полномочий
- ❖ Регламентация сделок с акциями
- ❖ Порядок конвертации привилегированных акций в обыкновенные
- ❖ Процедура внесения изменений в учредительные документы и т.д.

Стр. 25-29

R&G





Примерный перечень корпоративных методов защиты от враждебного поглощения

Краткий перечень наиболее распространенных в западной практике методов превентивной корпоративной защиты от враждебного поглощения:

- a) Разделенный совет директоров – **Staggered board amendment**
- b) Условие супербольшинства – **Super-majority amendment**
- c) Условие справедливой цены – **Fair price amendment**
- d) Ядовитые пилюли – **Poison pills**
- e) Санкционированные привилегированные акции – **Authorization of preferred stock**
- f) Рекапитализация высшего класса – **Dual class recapitalization**
- g) Запрет на кумулятивное голосование – **Firm elimination of cumulative voting**
- h) Кумулятивное голосование – **Cumulative voting**
- i) Ограничение изменения размера совета директоров – **Firm elimination of right to alter board size**
- j) Целевой выкуп акций – **Targeted repurchase**
- k) Соглашение о невмешательстве – **Standstill agreement**
- l) Положение против зеленого шантажа – **Anti-greenmail provision**
- m) Тяжба - **Litigation**
- n) Реструктуризация активов – **Asset restructuring**
- o) Реструктуризация пассивов – **Liability restructuring**
- p) Белый рыцарь – **White knight**
- q) Ограничение прав акционеров – **Limiting shareholders rights**
- r) Оговорка стэйк-холдеров – **Stake-holder clause**
- s) Реинкорпорация - **Reincorporation**
- t) Золотые парашюты – **Golden parachutes**

Противоаккулярный репеллент – **Shark repellent amendments**

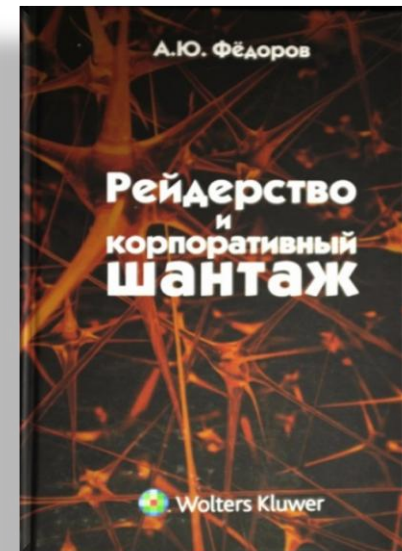
В классическом толковании данный термин означает процедуру одновременного внесения в устав корпорации трех из указанных выше поправок: **a, b, c**

Некоторые профессиональные термины

Русский термин	Английский термин	Пояснение
Корпорация-покупатель	Acquirer	Компания, выдвигающая тендерное предложение
Финансовое поглощение	Financial takeover	Поглощения корпораций из других отраслей
Обратное поглощение	Reverse takeover	Менеджмент корпорации-цели после захвата пытается встать у руля новой компании
Черная книга	Black book	Список действий, которые следует предпринять при угрозе захвата компании
Драгоценности короны	Crown jewels	Активы компании-цели, которые в первую очередь привлекли захватчика
Тактика выжженной земли	Scorched earth	Распродажа драгоценностей короны для снижения привлекательности компании-цели
Медвежьё объятия	Bear-hug	Рассылка писем владельцам и менеджерам с предложением о скупке их компании и требованием немедленного ответа
Ползучее поглощение	Creeping takeover	Очень медленная тайная скупка акций у компании-цели вплоть до приобретения контрольного пакета
Предложение крестного отца	Godfather offer	Тендерное предложение, от которого нельзя отказаться
Белый рыцарь	White knight	Дружескую компанию приглашают к поглощению компании-цели по согласованному плану
Защита Джонстауна	Jonestown defense	Описание любого метода защиты, который является самоубийством
Стратегия леди Макбет	Lady MacBeth strategy	Любые нехорошие действия белого рыцаря в обход достигнутых дружеских договоренностей

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Дайте определение понятия «легальные поглощения или слияния» как одной из форм рыночного поведения предприятия.
2. Перечислите признаки недружественного поглощения бизнеса в рамках легитимных процедур.
3. Каковы основные признаки рейдерского захвата бизнеса с использованием противоправных форм и методов действий?
4. Какие вам известны факты легитимных и противоправных действий по захвату бизнеса на отечественных конкурентных рынках?
5. Опишите основные методы превентивной защиты бизнеса от возможных попыток его захвата в рамках легитимных и противоправных процедур.



Библиография

1. Шульц В.Л., Рудченко А.Д., Юрченко А.В. Безопасность предпринимательской деятельности. М.: 2016. Юрайт, часть 1, С 139-147;
2. Астахов П.А. Противодействие рейдерским захватам. М.: 2008. Эксмо;
3. Борисов Ю.Д. Рейдерские захваты. Узаконенный разбой. М.-СПб.: 2008. Питер;
4. Брэг С. Слияния и поглощения. М.: 2011. Маросейка;
5. Булах П.В., Горовцев Д.Е., Григорьев В.В. и др. Захват предприятий и защита от захвата. М.: 2007. Дело;
6. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. М.: 2016. Альпина;
7. Круглова Н.Ю. Коммерческое право. М.: 2013. Юрайт;
8. Портер М. Конкурентная стратегия. М.: 2015. Альпина;
9. Сычев П. Хищники. Теория и практика рейдерских захватов. М.: 2011. Альпина.