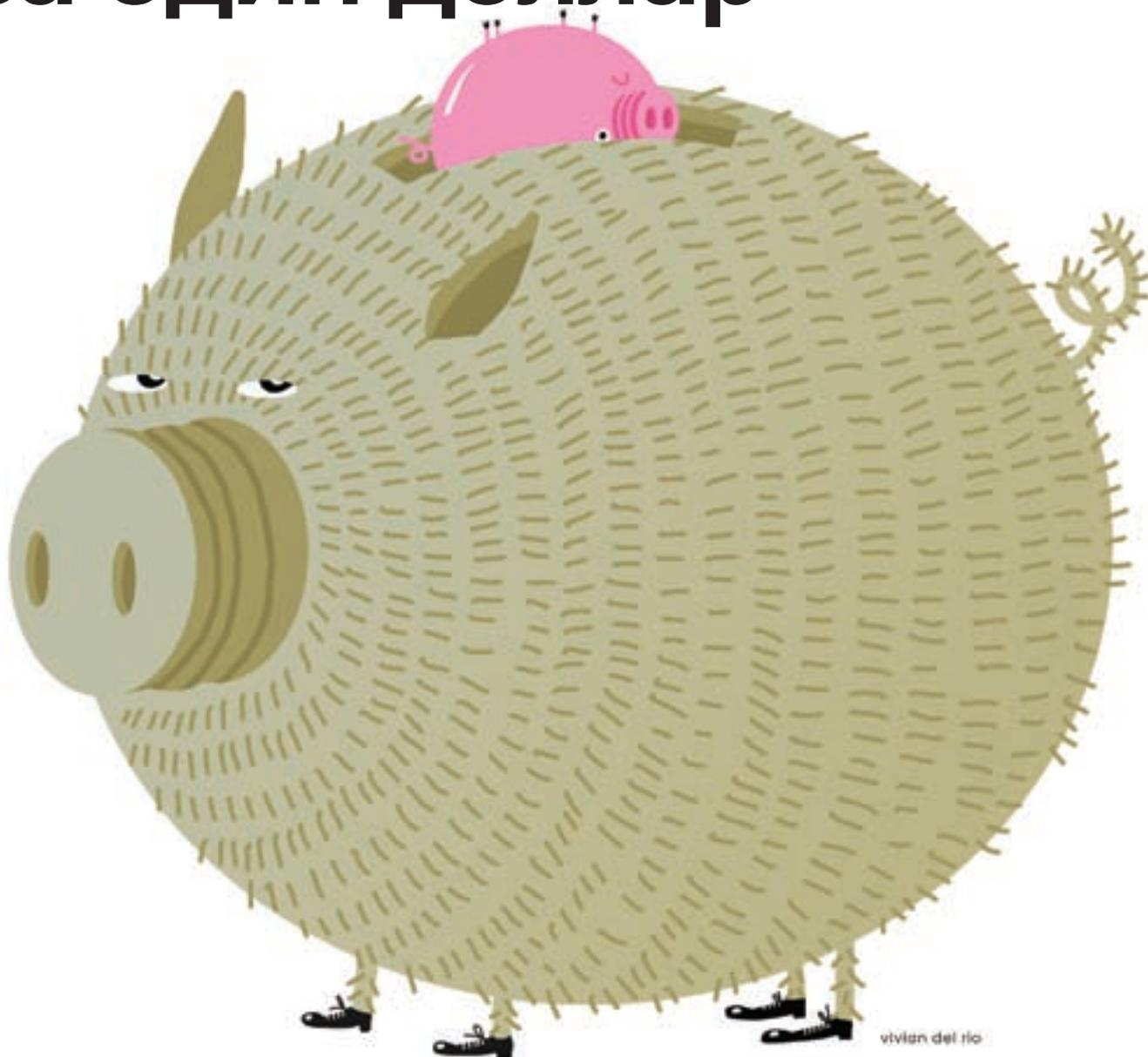


«Продайте компанию за один доллар»



Это предложение звучит как розыгрыш. Но те, кто послал его Игорю Бухштабу, владельцу петербургской ИТ-компании Lvx, не шутили. Руководство фирмы, с которой Lvx до этого сотрудничала, поставило перед выбором: или потеря бизнеса, или война на уничтожение. Бухштаб выбрал войну и победил. Но отразить нападение рейдеров удастся далеко не всем честным предпринимателям. Как защитить свою компанию и какие опасности важно предвидеть?

Выгодный партнер

Информационные технологии, в области которых работает Lvx, — одна из самых спокойных областей с точки зрения криминальной активности. У российских ИТ-компаний нет советского прошлого. Они не приватизировали землю и здания. Их главные активы — профессионализм программистов, грамотная рыночная стратегия и лояльность клиентов. До сих пор такой бизнес рейдерам был неинтересен. И если бы года два назад Игорю Бухштабу нагадали историю, в которую он попал, он бы беспечно рассмеялся.

Lvx на рынке с 1997 года, основная специализация — проектирование, комплексное внедрение и сервисное сопровождение центров обработки данных. Компания ежегодно удваивала оборот, реализуя крупные проекты на частных предприятиях разных отраслей, а также в крупных государственных структурах регионального и федерального уровня. В 2004 году она стала финалистом конкурса «Бизнес-Прорыв», который проводил наш журнал. Но, как часто бывает, бизнес достиг предела своих возможностей. Для сохранения высоких темпов роста не хватало двух составляющих. Во-первых, нужно было финансовое плечо, а во-вторых — связи. Реальные заказчики находились в регионах, но решения чаще принимались в Москве. Во многих

случаях, чтобы получить право на реализацию какого-нибудь интересного проекта, приходилось пройти множество уровней согласования, включая чиновников.

И вдруг руководство Lvx получило весьма заманчивое предложение от конкурента, имеющего на порядок больший объем операций. «Для начала мы услышали в свой адрес много лестных слов, — вспоминает Бухштаб. — Нам описали, какие мы творческие, какие умные, какие у нас замечательные разработки». А затем переговорщики озвучили идею: «Давайте работать вместе». Мол, с технологиями Lvx они свернут горы.

Подготовка к поглощению велась тайне от сотрудников и клиентов компании Lvx. Не было уделено нужного внимания юридическому обеспечению сделки

Фактически речь шла о продаже компании стратегическому инвестору. «Мы спросили, что нам даст поглощение, — продолжает Бухштаб. — И нам пообещали сплошные выгоды. Во-первых, что у нас не будет проблем с оборотными средствами. Во-вторых, что нам не придется тратить время на хождение по кабинетам и выстраивание политических отношений с крупными заказчиками. Нам заверили, что заказы посыплются как из рога изобилия».

Воодушевившись перспективами, руководители Lvx раскрыли потенциальному инвестору абсолютно всю информацию о своей компании: показали денежные потоки, назвали ключевых сотрудников и клиентов. А инвестор предложил Lvx товарный кредит — возможность закупать через его дистрибутивные каналы компьютерное оборудование с отсрочкой платежа. Это была ловушка.

Бегство с «подводной лодки»

Все условия поглощения были согласованы, стороны практически ударили по рукам — осталось лишь подписать

документы. И вдруг Игорь Бухштаб получил по электронной почте письмо. В нем были зафиксированы все договоренности, с одной маленькой поправкой: за пакет акций Lvx был предложен всего один доллар. «Естественно, нам показалось, что это какое-то недоразумение, — рассказывает Бухштаб. — С трудом дозвонившись до финансового директора компании-партнера, я договорился о встрече. И услышал следующее: «Да куда вы денетесь с подводной →

← лодки? Теперь вы должны нам денег. Если не согласны с нашими условиями — мы объявляем вас банкротами и, помимо всего прочего, бьем по вашей деловой репутации».

Возмущению создателя Lvx не было предела. Он не сдался, и в следующие месяцы бизнес переживал нелегкие времена. Пришлось на 40% сократить издержки и расстаться с частью персонала — с теми, кто в этой ситуации думал не о сохранении компании, а о личных интересах. «К счастью, клиенты с пониманием отнеслись к нашим проблемам, — замечает Бухштаб. — Несостоявшиеся захватчики рассылали нашим клиентам письма, в которых сообщали о нашем бедственном финансовом

настоял на подписании соглашения о конфиденциальности, — уверен сегодня предприниматель. — В этом случае неправомерное использование информации нашим предполагаемым покупателем дало бы нам основание, чтобы идти в суд. Кроме того, юрист помог бы определить, какая информация не имеет прямого отношения к сделке и должна остаться засекреченной. И еще надо больше внимания уделять изучению психологии той компании, с которой вы собираетесь объединиться. Мы этот анализ провели уже постфактум и поняли, что эти люди не с нами первыми проделали такие вещи. Но мы были первыми, кого им не удалось захватить».

Атаки ведутся на небольшие предприятия. Методы работы с «массовым клиентом» упростились. Не нужно виртуозных комбинаций с акциями — достаточно наехать на руководство

положении и без обиняков предлагали перейти на обслуживание к ним. Естественно, заказчики захотели понять, что же происходит на самом деле. Мы поняли, что нужна максимальная публичность. Если вы сразу же сообщаете ключевым клиентам о попытке недружественного поглощения, это помогает сохранению отношений. В ответ клиенты пытаются вас поддержать — хотя бы морально, а иногда и финансово, давая те заказы, на которые вы даже не рассчитывали».

О сотрудниках, покинувших компанию в критический момент, Бухштаб не сожалеет: «Отвалился балласт. Остальные сплотились, как во время войны. В результате в прошлом году мы выпустили на рынок три новых продукта, тогда как раньше выпускали в среднем по одному в год. Концентрация усилий в этот период была такая, как бывает разве что во время стартапа».

Игорь Бухштаб признает, что совершил ряд ошибок. Подготовка к поглощению до последнего момента велась втайне от сотрудников и клиентов компании. Не было уделено нужного внимания юридическому обеспечению сделки. «Если бы мы пригласили юриста, он бы наверняка

Lvx спасла решительность. Хоть и с запозданием, захватчикам пригрозили перспективой судебного иска. Клиентам, которые еще не успели получить «привет от конкурентов», в предупреждающем порядке были посланы сообщения о возникшей проблеме. Кредит удалось погасить вовремя благодаря экономии расходов и ускоренному выводу на рынок новых продуктов. «А репутацию нам удалось спасти, потому что эта самая репутация у нас была, — резюмирует Бухштаб. — Клиенты не поверили клевете, поскольку мы сохранили ключевых сотрудников и продолжили добросовестно исполнять свои обязательства».

«Массовый клиент»

Насколько типична описанная ситуация? «Если объектами первых атак рейдеров становились практически «мертвые» промышленные предприятия, не приносившие никакой пользы экономике, то теперь в поле зрения захватчиков все чаще попадают вполне успешные организации, — говорит директор московского офиса компании Tax Consulting U. K. Эдуард Савуляк. — Причинами могут служить как появление «заказчика», так и потенциальная

экономическая выгода рассматриваемого актива».

Самый крупный рынок недружественных поглощений в России — московский, его объем оценивается в \$5 млрд. в год. Предприятия чаще всего становятся мишенью из-за принадлежащих им зданий и земель — следствие астрономических цен на столичную недвижимость. В регионах ситуация несколько иная: активы часто отнимаются по заказу конкурентов, которые встраивают «добычу» в свои структуры (по такому сценарию могла бы развиваться и история Lvx).

«Сейчас именно малые и средние предприятия наиболее уязвимы для рейдерских атак, — замечает практикующий корпоративный юрист Александр Смыслов. — В России на практике повсеместно реализуется принцип «маленького легко обидеть». Причем безнаказанно: ведь государство этому фактически потворствует. Новый антимонопольный закон повысил планку, при превышении которой требуется согласие антимонопольных органов на действия по приобретению крупных пакетов акций, с 20 млн. рублей до 2 млрд. рублей. Проще говоря, судьба предприятий малого и среднего бизнеса государству безразлична».

Как полагает директор по правовым вопросам консалтинговой группы «Аспект» Александр Молотников, на данный момент рейдеры уже осуществили захват практически всех крупных предприятий, не уделявших достаточного внимания защите от враждебных посягательств. А те, кто избежал поглощения, научились давать отпор агрессорам. Именно поэтому внимание рейдеров переключилось на малый и средний бизнес. «Сейчас атаки ведутся на небольшие, слабо защищенные предприятия: магазины, парикмахерские, химчистки, — говорит Эдуард Савуляк. — Причем методы работы с «массовым клиентом» упростились. Не нужно виртуозных комбинаций с акциями — достаточно наехать на руководство. В лексиконе рейдера это называется «кошмарить» директора: осложнять его жизнь всеми возможными средствами. Вариантов много. Например, рейдерский налет на скромный московский магазин

Гринмэйл

Этим термином называют действия, предпринимаемые миноритарным акционером для дестабилизации ситуации в компании. Цель — вынудить руководство выкупить принадлежащие вымогателю акции по завышенной цене. Гринмэйлер злоупотребляет своими правами, постоянно требуя проведения внеочередных собраний акционеров или направляя жалобы в различные наблюдательные и регулирующие органы. Формально придраться к гринмэйлеру невозможно — внешне все выглядит так, как будто он проявляет заботу о благоденствии предприятия, совладельцем которого является. Но такая «забота» дорого обходится менеджменту и другим акционерам.

«Молоко», что на Суцьевском валу, начался с резко возросшей активности проверяющих органов. В конце прошлого года в магазин зачистили с проверками из окружной префектуры, районной управы, СЭС, пожарной службы и т.п.».

По выражению главного редактора журнала «Слияния и поглощения» **Антон Смирнова**, проблема рейдерства демонизирована: «Доля конфликтных сделок по слияниям и поглощениям в России составляет 7-8% от общего объема этого рынка, который в 2007 году, по разным оценкам, составит \$80-100 млн. При этом на долю корпоративных захватов приходится лишь 2-3,5%. Сама по себе проблема не соответствует масштабу шумихи, которая раздувается вокруг недружественных поглощений. Просто, как это обычно бывает, каждый конфликт неизбежно получает широкую огласку». Однако, как отмечает Эдуард Савуляк, острота проблемы очень сильно зависит от

масштаба бизнеса. Если доля захватов в общей структуре сделок с крупными предприятиями не превышает 1-2%, то для средних это 10%, а для малых — около 20%!

«Реальное положение дел сильно отличается от чиновничьей статистики, — подчеркивает Александр Смыслов. — Все дело в том, что большинство захватов проводится успешно. Естественно, в статистику они попасть никак не могут». Ситуация усугубляется тем, что далеко не каждый владелец бизнеса, лишившийся его в результате рейдерской атаки, считает нужным куда-либо жаловаться. «Самое печальное, что многие предприниматели не считают захват преступлением, а рассматривают его как один из видов агрессивного бизнеса, — говорит Антон Смирнов. — И это несмотря на то, что в арсенале захватчиков преобладают методы, относящиеся к уголовным преступлениям: подделка документов, подлог, мошенничество и т.д.».

Срочно засекретить!

Эти сведения представляют наибольший интерес для рейдеров и конкурентной разведки:

- Реестр акционеров.
- Стратегические планы развития компании.
- Информация о слияниях или поглощениях, планируемых компанией.
- Данные о взаимоотношениях компании с контрагентами.
- Информация о финансовом положении компании, ожидаемых прибылях и убытках.

Технология рейдерства

Известный принцип рейдеров гласит: «Предприятие стоит ровно столько, сколько стоит его отнять». Прежде чем развязать войну, захватчик иногда предлагает владельцам компании продать принадлежащие им акции, но не по рыночной цене, а исходя из предполагаемого уровня издержек на силовую операцию. «Рейдеры, как и все нормальные люди, предпочитают работать поменьше, а зарабатывать побольше, — замечает Эдуард Савуляк. — Зная это, можно спрогнозировать, при каких обстоятельствах они не будут предпринимать попыток к захвату, даже если объект оказался им поначалу заслуживающим внимания».

Предпочитая легкую добычу, рейдеры ищут прежде всего неэффективного собственника. Савуляк называет шесть признаков, по которым можно вычислить такое предприятие:

□ Отсутствие в управленческой команде грамотного юриста/финан- ➔

Высочайшая производительность. Технология, на которую можно положиться.

Позвольте сотрудникам реализовать свой потенциал. Выберите компьютер «Передовик» на базе двухъядерного процессора Intel® Core™2 Duo.

(812) 703-10-50 | сетевая интеграция, ноутбуки,
(812) 325-25-05 | рабочие станции и периферия

Polus Компьютеры

intel Core™2 Duo inside™
Два ядра. Делай больше.

← сista, способного оптимизировать корпоративную и финансовую конструкцию бизнеса, или нежелание привлекать таких профессионалов по аутсорсингу.

□ «Распыленность» акций компании. У руководства компании есть масса способов консолидировать их в своих интересах. Если же это не сделано — налицо неэффективность нынешнего собственника.

Пытаться решать проблему своими силами опасно: можно не учесть всех аспектов стратегии захватчика или потерять время, которое очень часто является решающим фактором

□ Систематическая невыплата дивидендов. Отсюда появление в компании оппозиции в лице трудового коллектива либо, что еще хуже, обиженных акционеров среди членов совета директоров.

□ Оптимизация налогообложения методами прошлого века, с участием фирм-однодневок, трансфертного ценообразования и т. д.

□ Предприятием управляет институт «номинальных директоров/собственников». Такие корпоративные и финансовые конструкции легко разрушаются судебными исками, особенно если они инициированы фискальными органами.

□ Годовой доход предприятия от сдачи в аренду недвижимости в 3-5 раз превышает его доходы от производства, но оно не желает реструктурировать бизнес.

Один из самых ходовых методов, позволяющих «разобраться» с гендиректором или главным акционером, — заведение на него уголовного дела. Чтобы собрать компромат, рейдер договаривается с налоговой инспекцией о проверке предприятия. А найти, к чему придраться, можно всегда. Основания для обвинения в уклонении от уплаты налогов найдутся почти наверняка. Затем рейдер приходит с компроматом в РУБОП, после чего обзаводится решением суда о наложении ареста на мажоритарный пакет акций из-за налоговой задолженности. В этот момент рейдерский пакет превращается в контрольный. И пока основные владельцы вызволяют

свои акции из-под ареста, спешно созданное собрание акционеров назначает нового гендиректора. А тот, едва получив «скипетр и державу», продает ценные активы заказчику рейда.

Способов захвата предприятий придумано много, подробно описать их все в рамках статьи невозможно. К тому же прогресс не стоит на месте. «На рынке недружест-

венных поглощений происходят некоторые качественные сдвиги, но ситуация не улучшается, — говорит Александр Смыслов. — Да, чисто силовые методы захвата выглядят сегодня несколько архаично, но зато выросла степень изощренности агрессоров. Еще три-четыре года назад мы редко слышали о таком понятии, как гринмэйл (корпоративный шантаж), а сегодня этот практически неуязвимый для уголовного преследования «бизнес» находится в стадии своего расцвета». По словам Смылова, не ощущают себя в безопасности даже компании, где в одних руках сконцентрирован не только контрольный, но и блокирующий пакет акций. Гринмэйлеры добывают информацию об их деятельности через мелких акционеров и с ее помощью начинают шантажировать руководство или крупных акционеров предприятия. Случаи, когда в итоге последние теряли бизнес, уже были.

Меры профилактики

Защищаться всегда сложнее, чем нападать. Чтобы развязать войну, потенциальному захватчику бывает достаточно найти одну зацепку. Почти всегда процесс недружественного поглощения начинается со сбора информации, с упором на компромат. Поэтому, чтобы компания выглядела более или менее безупречно, необходим целый комплекс мероприятий превентивной защиты.

В любом случае, при появлении признаков угрозы, а также в случае

начавшейся атаки наиболее эффективной мерой является привлечение к защите специалистов в области корпоративных отношений. Пытаться решать проблему своими силами опасно: можно не учесть всех аспектов стратегии захватчика или потерять время, которое очень часто является решающим фактором в корпоративных войнах.

В числе мер профилактики отдельное внимание необходимо уделить информационной безопасности. Многие западные компании пользуются методиками оценки возврата инвестиций в средства безопасности ROSI (Return on Security Investment). Для России эти методики пока не адаптированы.

«Основным источником разного рода нежелательных утечек информации являются сотрудники предприятия, имеющие доступ к сведениям, составляющим коммерческую тайну, — говорит Марк Суарес, эксперт компании «Импульс-ИВЦ», специализирующейся на внедрении программного обеспечения для защиты данных. — Самое интересное, что сотрудники, допустившие утечку информации, зачастую не имеют злого умысла и даже не представляют, какой ущерб наносят фирме своими действиями».

По словам Суареса, наиболее распространенные способы утечки конфиденциальной информации — банальная пересылка документов по электронной почте и копирование файлов на внешние носители для работы дома. Рекомендации здесь просты: хранить данные, не имеющие отношения к официальной отчетности, на защищенных разделах жесткого диска либо в зашифрованном виде; ограничивать доступ к информационным ресурсам компании на уровне полномочий пользователей; использовать программные и аппаратные решения, препятствующие краже информации.

Артем Пащук

При подготовке материала использованы кейсы и тезисы выступлений участников собрания Московской предпринимательской группы, организованного Центром предпринимательства «США — Россия».

Защитные механизмы

● Юридические мероприятия: структурирование активов, разработка и реализация схемы владения предприятием, оценка истории его приватизации, анализ внутренних документов.

● Финансовые мероприятия: анализ финансовой и хозяйственной деятельности предприятия, формирование алгоритмов корректной работы с дебиторами и кредиторами, кредитными учреждениями, скупка акций собственниками бизнеса.

● Административные мероприятия: налаживание контактов со всей вертикалью власти, укрепление взаимодействия с налоговыми органами.

● Формирование позитивного имиджа предприятия: работа с местными и центральными СМИ.

● Прочие меры: социальные, силовые и т. д.