Министерство по образованию и науке РФ

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина

Академия экономики и предпринимательства

Кафедра: «Финансы и кредит**»**

**Реферат**

**на тему: «Опыт успешной защиты от рейдеров»**

**Тамбов 2010**

**Опыт успешной защиты от рейдеров**

**Введение**

В последние годы тема корпоративных захватов, или рейдерства, стала особенно популярной. Обсуждаются и вносятся изменения в федеральные законы, юристы и консультанты дают рекомендации, как не стать жертвой захвата. Однако о собственном опыте успешной защиты предприятия от рейдеров готовы рассказать немногие – слишком уж скользкая тема. Тем ценнее откровенный рассказ практика, как это было.

**Три возможности для рейдера**

На определенном этапе развития собственники рыболовной компании решили расширить бизнес путем приобретения группы рыболовных компаний в соседнем Беринговоморском регионе. Было решено выкупить акции и паи в уставных капиталах компаний, входящих в группу (в составе группы были одно ЗАО – базовое предприятие – и несколько ООО).

В результате покупки доли участия новых собственников в компаниях составили не 100 и даже не 75% (контрольный пакет), а меньше – примерно 60–70%.

Уверенность в безопасности подобного приобретения основывалась на джентльменских соглашениях и заверениях противоположной стороны, что собственники оставшихся акций и долей являются номинальными владельцами: проживают за пределами России и уже более пяти лет не участвуют в работе компании, соответственно, претензий с их стороны быть не может. На самом же деле в таком подходе к приобретению нового бизнеса уже была заложена первая возможность для рейдеров.

Вторую возможность для рейдеров обусловили скорость сделки (менее трех месяцев) и отсутствие достаточного времени для оценки реального финансового и производственного состояния покупаемых активов. Приобретаемые компании находились в кризисном состоянии: флот не работал более двух лет, росли долги, нераспроданные суда были арестованы в загранпортах из-за обязательств перед иностранными судоремонтными и бункерными компаниями. Соответственно, задерживались зарплата и платежи по налогам, что навлекало на компании постоянные проверки со стороны правоохранительных и налоговых органов, нечем было расплачиваться по кредитам банков и прочим обязательствам.

Поскольку в течение двух месяцев новым владельцам не удавалось найти руководителя группы компаний, то для обеспечения финансового управления и контроля было решено назначить меня на должность генерального директора ЗАО и одного из ООО (до этого я был финансовым директором рыболовной компании).

На первый взгляд показалось очень заманчивым организовать и упорядочить работу новых компаний, в том числе в сфере бюджетирования и управленческого учета для дальнейшего формирования холдинговой структуры с единой системой управления. Такой настрой на спокойную узкоспециализированную работу открыл третью возможность для рейдеров – неожиданность нападения для объекта захвата и его неподготовленность к обороне.

**Активная подготовка противника**

Работа на новом месте началась в тяжелой обстановке: нужно было в авральном порядке решать накопившиеся проблемы. Время вывода судов на промысел уже подошло, но оставшиеся суда еще не были отремонтированы, на сам ремонт и оснастку не хватало денег, кредиторы настойчиво требовали старые долги. Госорганы, в первую очередь, конечно, налоговые, постоянно присылали запросы и грозили проверками, а сотрудники, более года не получавшие зарплату, – судами и прокуратурой.

Примерно за месяц удалось решить наиболее острые проблемы – деньги были найдены, суда стали ремонтироваться, с долгами постепенно рассчитывались. Параллельно шла юридическая работа по оформлению прав собственности на компании, рассылались письма и уведомления о собраниях оставшимся миноритарным акционерам и участникам – на ряде предприятий группы требовалось переназначить директоров, принять решение о крупных сделках (кредитования, залога, приобретения активов).

В это время и появился на предприятии некий представитель акционера, уже более трех лет проживающего в США (на нем числилось около 30% акций ЗАО). Он потребовал представить информацию о финансово-хозяйственной деятельности компаний, уставы, договоры о покупке долей и акций, и т.п. Оригинала доверенности у «представителя» не было, он предъявил лишь плохо читаемую ксерокопию. Я сообщил, что затребованные документы будут представлены только после предъявления оригинала доверенности, и спокойно продолжал заниматься производством. Как оказалось, успокаиваться было нельзя.

**Смена директора**

Примерно через 20 дней главбух основного рыбодобывающего предприятия сообщила, что в налоговой у нее не принимают отчетность ЗАО, поскольку формы 1 и 2 подписаны неуполномоченными лицами. По данным налоговой инспекции, директором нашего ЗАО является Иванов И.И. (человек, появившийся на предприятии месяц назад), а главным бухгалтером – Петрова В.В., которые и должны подписывать отчетность (фамилии и имена изменены).

Как оказалось, десятью днями ранее были поданы документы на внесение изменений в ЕГРЮЛ. Пакет документов соответствовал всем формальным требованиям: в нем были и протокол о повторном внеочередном собрании акционеров, и новый устав с новым юридическим адресом, и приказы о назначении нового директора и главного бухгалтера, и, наконец, нотариально заверенные формы 13 и 14 (о внесении изменений в устав и о смене директора).

Поскольку налоговая инспекция не проводит юридической экспертизы подаваемых документов, а только проверяет их наличие, то оснований для отказа в регистрации не нашлось. Правда, почему-то никто не заметил, что оплата регистрации вносимых изменений проводилась от имени физического лица через банк. Также не было уведомления об извещении других акционеров о проведении внеочередного собрания, а затем повторного внеочередного собрания.

Доказать что-либо можно было только в судебном порядке. Однако судебная тяжба потребовала бы времени, которого у предприятия попросту не было. Квоты на вылов рыбы были оплачены4 (а это миллионы долларов), суда с моряками находились на промысле в море, велись переговоры с зарубежными партнерами о поставках продукции, а также о кредитах и рассрочках по оплате ремонтных работ.

**Действия рейдеров: государственно-частный прессинг**

Далее события развивались стремительно. Примерно через неделю после получения информации о смене директора в нашем ЗАО произошло несколько инцидентов, в том числе с участием государственных органов.

Из региональных подразделений Федерального агентства по рыболовству и Минсельхоза сообщили, что новый директор подал документы на выписку рыболовных билетов на наши квоты. Капитану порта было направлено требование выдать свидетельство о праве собственности на суда, а также другие морские документы, поданы заявки о предоставлении связи с нашими судами. Российские и зарубежные партнеры и банки недоумевали – они получили извещения о смене собственников и директоров в нашей группе компаний, поэтому до выяснения обстоятельств требовали досрочного погашения долгов, возврата денег, а поставки топлива и продовольствия на суда временно замораживали. Наши банки сообщили о подаче противной стороной документов на смену карточек с образцами подписей.

Затем начались звонки с угрозами судебного преследования, требованиями об оплате каких-то векселей и выполнении условий неких договоров на поставку продукции, по которым якобы уже сделана предоплата. Пошли в ход и угрозы о физической расправе. У моего заместителя по юридическим вопросам подожгли машину. В ОБЭП, УВД, ФСБ и УБОП неизвестными нам лицами были поданы заявления о различных противоправных действиях, как моих, так и коллег.

Налоговая инспекция также активизировалась – начала приостанавливать счета и выставлять инкассо на огромные суммы по непонятным основаниям.

Последовали и проверки со стороны отраслевых органов на предмет соответствия оборудования техническим требованиям, наличия на складах браконьерской продукции (в группу входила перерабатывающая компания и морозильный терминал). Суда в море подверглись серьезным проверкам со стороны пограничников и таможни, по результатам проверки был приостановлен промысел двух из них (сутки простоя – это более $5 тыс. убытков от одного судна плюс неполученная прибыль). Не обошлось и без мелких штрафов со стороны трудовой и пожарной инспекций.

Помимо прочего, неожиданно оказалось, что мы нарушили антимонопольное законодательство и через приставов все предприятия группы были оштрафованы на 100 тыс. руб. Казалось бы, немного, но в сумме набралось 500 тыс. руб.

**Попытка вывода активов**

Все эти события имели под собой вполне конкретные, как потом выяснилось, основания. Новые собственники готовились вывести из компании все активы, в том числе и появившиеся в результате новых денежных обязательств, принятых на имя компании.

Как позже удалось установить, были открыты несколько расчетных счетов, на которые начали поступать деньги в качестве предоплаты за продукцию и имущество. Через эти счета прогонялись заемные средства по выписанным от имени компании векселям и осуществлялись расчеты (в том числе с бюджетом) за квоты. Документы о праве собственности и различные судовые свидетельства нужны были для продажи судов. В нашу пользу сыграл тот факт, что сделки с морскими судами требуют государственной регистрации в администрациях рыбных портов, на которую отводится один месяц, что позволило помешать их проведению.

Новоявленному директору удалось заключить ряд договоров о совместной деятельности для передачи части квот на вылов дорогостоящих биоресурсов (трубач, креветка, краб) другим предприятиям и получить крупные суммы денег в качестве предоплаты.

**Оборона: детективный арсенал + арбитраж**

Мне удалось не допустить паники и организовать людей. Повезло, что рейдеры не приняли в расчет человеческий фактор и не смогли переманить практически никого из сотрудников на свою сторону. В результате вся команда была готова бороться за спасение предприятия.

Новые собственники готовились вывести из компании все активы, в том числе и появившиеся в результате новых денежных обязательств, принятых на имя компании

Как я уже отмечал, времени на судебные тяжбы у нас не было. Поэтому было решено использовать детективный арсенал и параллельно искать юридическое решение проблемы.

Мы оперативно организовали дополнительную охрану офиса вневедомственной охраной. Активная слежка за передвижениями ключевых фигур велась и с нашей стороны, и со стороны противника. Приходилось бороться с прослушивающими устройствами, часто менять номера мобильных телефонов, шифровать переписку по электронной почте.

Анализ действий наших противников показал, что у них был доступ к внутренней информации. В конце концов удалось выявить нескольких шпионов в нашем лагере. Среди них оказались как два рядовых сотрудника, так и мой заместитель, которые были уволены немедленно.

В связи с личными угрозами ключевые фигуры нашей группы компаний имели постоянную охрану. Семьи были отправлены подальше на несколько месяцев, а для безопасности и надежности была снята одна большая «штаб-квартира», где мы и вырабатывали планы действий.

Для начала мы пришли к выводу, что необходимо наделить меня как директора соответствующими полномочиями (внести изменения в ЕГРЮЛ) и зафиксировать данный результат. Поэтому основные силы юристов были брошены на решение данной задачи.

Было проведено внеочередное собрание акционеров, и его результаты удалось внести в ЕГРЮЛ. Данное событие помогло восстановить отношения с партнерами, но мы понимали, что противник не сдастся и сможет вновь провести операцию по смене директора, устава и юрадреса. В ходе мозгового штурма ключевое решение было найдено: после очередной смены директора в нашу пользу мы должны через арбитражный суд наложить запрет на внесение изменений в ЕГРЮЛ до вынесения решения о признании протокола собрания акционеров недействительным. В течение нескольких суток документы для суда и налоговой были подготовлены. В то же время главбух ежедневно заказывала и получала выписки из ЕГРЮЛ. Наконец в очередной выписке в разделе «Органы управления обществом» появилась фамилия противника.

Операция была проведена молниеносно. Сначала мы успешно зарегистрировали изменения в ЕГРЮЛ. Затем в арбитражный суд одновременно были поданы иски о признании недействительным протокола собрания акционеров и о наложении обеспечительных мер в виде запрещения ИМНС вносить изменения в ЕГРЮЛ по нашему ЗАО, начиная со следующего после регистрации изменений дня. Оба иска были удовлетворены. Важнейшая юридическая часть войны была выиграна. Позже реестр был передан независимому реестродержателю.

**Работа над ошибками**

Усилиями наших противников механизм повышенного внимания госорганов был запущен, и у нас началась особенно горячая пора – ежедневно необходимо было оспаривать какое-либо новое решение или требование госорганов, подавать иск и приостанавливать действие очередного постановления о нарушениях налогового, таможенного, трудового законодательства. Много времени отнимала работа с фиктивными кредиторами, с оспариванием договоров, подписанных нелегитимным директором. Буквально через месяц все эти иски потребовали постоянного участия в судебных делах, и юридическую службу пришлось расширить.

Мой рабочий день как директора складывался из короткого времени, посвященного текущим производственным проблемам (два-три часа в день максимум), и последующих длительных встреч с представителями различных государственных органов (по заявлениям, по делам оперативной проверки и т.п.). При этом необходимо было решать производственные вопросы с российскими и зарубежными партнерами, с банками, урегулировать последствия деятельности лжедиректора. Только вечерами и по выходным удавалось заниматься стратегическими задачами в области производства, планировать финансовую деятельность, анализировать исполнение бюджета и производственного плана.

Было еще одно направление, по которому мы первоначально проиграли, в результате чего, как я теперь понимаю, усложнили себе задачу, – это информационная война.

С самого начала наш противник, более привычный к работе с прессой, организовал серию местных передач о приходе в компанию неких чужаков из «центра», о плачевном состоянии дел на наших предприятиях, о развале, о невыплате налогов и заработной платы (данные, полученные от шпионов, очень искусно искажались).

Первоначально я не относился к этому серьезно. Но после того как во многих учреждениях и у многих людей отношение к нашей группе компаний заметно ухудшилось, стало понятно, что надо всерьез заняться пиаром и работой со СМИ. Пришлось участвовать в нескольких передачах о рыбной отрасли, рассказывать о реальном положении дел в компании, отвечать на обвинения. Был подготовлен цикл статей о нашей группе компаний в местных газетах. Считаю, что благодаря нашей активной позиции состояние дел улучшилось, так что в данном раунде мы сыграли, по крайней мере, вничью.

В целом за время ведения активных «боевых действий», то есть примерно за шесть месяцев, было потрачено более $500 тыс. А в связи с перебоями в работе неполученные доходы превысили, по оценке, несколько миллионов долларов. Убытки противной стороны составили не меньшую сумму.

**Секрет успеха**

Конечно, недружественный корпоративный захват не вписывается в традиционные вопросы финансовой теории. Во многом поэтому каждый пример успешной обороны в своем роде уникален. Тем не менее, можно выделить базовые элементы успешной защиты, принципиально важные для любого малого и среднего предприятия (в крупном бизнесе определяющую роль играет большая политика).

**Не забывать о роли команды**. Здесь налицо проявляется принцип – один в поле не воин. Необходимо объяснять работникам предприятия реальное положение дел и перспективы, допускать их к участию в принятии решений по важным экономическим и кадровым вопросам, выплачивать достойную зарплату, а также компенсации, особенно тем, кто несет на себе тяжесть обороны.

**Мгновенно реагировать на действия противника**: запоздалая защита или вялая контратака могут оказаться последней «судорогой» для предприятия.

**Активизировать информационную борьбу**. Если вас поливают грязью, а вы молчите, то общественное мнение, скорее всего, сформируется не в вашу пользу, что негативно отразится на отношении к компании со стороны партнеров, банков, государственных структур. А это, в свою очередь, негативно скажется на духе вашей команды и сотрудников предприятия. Необходимо, по меньшей мере, давать адекватный ответ и периодически контратаковать через СМИ, не экономя средства.

**Найти независимые источники финансирования**. Одним из методов рейдеров является лишение вас финансовых источников. Вашему предприятию, скорее всего, очень быстро откажут в дополнительных кредитах банки и в текущем кредитовании контрагенты. Поэтому необходимо обеспечить источник возможного финансирования обороны еще на раннем этапе «боевых действий»: взять дополнительный кредит, оформить договор займа с надежным партнером, обеспечив при этом перевод полученных средств подальше от ваших расчетных и валютных счетов – средства на них могут быть легко заблокированы и списаны по решению ИФНС, а при смене банковских карточек могут вообще перейти в распоряжение противника. Это могут быть счета новых или неаффилированных компаний, счета зарубежных фирм.

**Налаживать отношения с представителями государственных органов**. Необходимо обеспечить если не поддержку, то хотя бы лояльное отношение органов власти и силовых структур к вам и вашему предприятию.

**Обеспечить безопасность**. Очевидно, что необходимо организовать защиту офиса, документов, на крайний случай подготовить запасное помещение для работы. Не лишними окажутся и меры по защите информации, а также личная охрана.

Необходимо помнить, что в настоящий момент в нашем законодательстве не перекрыты все пути для корпоративного захвата предприятий малого и среднего бизнеса, как вполне законного, так и криминального. Поэтому задача топ-менеджеров предприятия – быть начеку и создать все условия, чтобы не допустить захвата. Предотвратить действия рейдеров гораздо проще, а главное дешевле, чем бороться с ними после начала захвата.

**Заключение**

Если вы не публичная компания, но у вас выгодный бизнес, поменьше об этом говорите.

Не оставляйте без внимания доли и проценты уставного или акционерного капитала, находящиеся не в вашей собственности или не в собственности ваших надежных партнеров. Постоянно находитесь в контакте с миноритариями, особенно если у них более 10% акций.

При возникновении серьезных спорных ситуаций с партнером или с миноритарием ищите компромисс, уступайте. Помните, корпоративная война – дело дорогостоящее, возможно, есть смысл заплатить за акции две цены, чтобы потом не потратить в десятки раз больше (включая упущенную выгоду).

Налаживайте хорошие отношения с арбитражными судами и судами общей юрисдикции вашего района, города и региона, а также с налоговой инспекцией и управлением судебных приставов. Желательно постоянно контролировать список рассматриваемых судебных дел в вашем арбитражном суде.

Следите за реестром акционеров и регулярно, хотя бы раз в месяц, берите выписку из ЕГРЮЛ.