

Олег Беликов

Как защититься от
рейдерства

ИЛИ
ОСОБЕННОСТИ
НАЦИОНАЛЬНОГО
БИЗНЕСА



Ценность книги «Как защититься от рейдерства» заключается в том, что она способна помочь будущим и уже состоявшимся предпринимателям уберечься от значительных материальных и психологических потерь.

Благодаря своей исключительной осведомленности и личному опыту в данной области, автор книги, юрист с многолетним опытом Олег Беликов, предлагает ознакомиться с действенными способами защиты от рейдерства, которые позволяют:

- на стадии создания предприятия обезопасить свой бизнес от посягательств извне и внутренних раздоров;*
- определить наиболее слабые места своей компании в комплексе существующих мер безопасности;*
- умело разрешить конфликтные ситуации в коллективе;*
- правильно применять законодательную базу, регламентирующую отношения в вопросах защиты коммерческой тайны;*
- организовать систему конфиденциального делопроизводства;*
- использовать приобретенные навыки при*

общении с контролирующими органами в ходе проведения различных видов проверок предприятия.

Кроме точных и понятных разъяснений эта книга в доступной форме дает руководства к действию, наиболее полно описывает приемы и разновидности рейдерских атак, а также содержит выдержки из основных законов, которые помогут сделать шаг к крепкому и успешному бизнесу.

Рейдерство

1. Каждый человек имеет право владеть имуществом как единолично, так и совместно с другими.

2. Никто не должен быть произвольно лишен своего имущества.

**(Статья 17
Всеобщей декларации
прав человека,
Принятой резолюцией
217 А (III) Генеральной
Ассамблеи ООН от 10
декабря 1948 года)**

Итак, уважаемый читатель, проблема рейдерства возникла не сегодня и не сейчас. В истории нашего государства прослеживается четыре массовых, революционных момента передела собственности, и все они были инициированы верховной властью. Эти этапы носят условный характер, так как национально-освободительная борьба всегда способствовала переделу собственности. Как в известном фильме: «Белые придут — грабят, красные придут — тоже грабят». Первый передел собственности был в

эпоху Ивана Грозного. Второй устроил Петр Первый. Третий — большевики после Великой Октябрьской Социалистической революции 1917 года. Четвертый мы переживаем вместе с 1990 года. Все эти переделы собственности, происходившие в имперской России, тесно связаны с Украиной и своими корнями глубоко проникли в нашу историю. Все массивные захваты, поглощения и переделы собственности в любой стране всегда инициировались государством. Примеров тому великое множество, и перечислять их можно до бесконечности. Начиная с истории развития государства и права. Переделы собственности были известны как древним грекам, так и древним римлянам, как средневековой Европе, так и развитым странам наших дней. Судите сами, уважаемый читатель: примерно в 640–560 гг. до нашей эры афинский архонт (высшее должностное лицо) Солон, известный своим законотворчеством и реформами, проповедовал перераспределение собственности. В начале 6 века до н. э. Афины раздирало противостояние аристократии, сосредоточившей в своих руках власть, а также большую часть земель, и большинства населения, обремененного долгами, из-за чего многие попали в зависимость от кредиторов и даже лишились свободы. В 594 до н. э. афиняне избрали Солона архонтом и поручили ему проведение политических

и экономических реформ. Солон отменил долги, добился освобождения тех, кто уже попал в рабство за долги, и запретил впредь делать займы под залог личной свободы. Что касается управления, Солон установил в Афинах тимократическую систему, связав право граждан на участие в выборах и занятие политической деятельностью с их доходом. Солон создал и апелляционный суд, гелиею, которая была фактически народным собранием с кворумом в 6000 человек, где рассматривались обжалования приговоров. Все действия Солона были фактически направлены на изменение имущественных отношений и перераспределение собственности.

Другим ярким представителем архирейдерства был Клеомен III (около 260–219 до н. э.), царь Спарты в 235–221 гг. Вслед за царём Агисом IV пытался ликвидировать социальный кризис, охвативший спартанское общество в результате разорения большей части спартиатов, восстановить могущество Спарты. Клеомен III провёл в народном собрании решения о переделе земли (вся земля была объявлена государственной собственностью и разделена между спартиатами и частично периэками), кассации долгов, реорганизации системы государственного воспитания и др. Таких примеров можно приводить великое множество вплоть до Оливера Кромвеля в

Англии, деятеля Английской буржуазной революции 17 века, вождя индепендентов, лорд-протектора Англии. По определению Ф. Энгельса, «Кромвель совмещал в одном лице Робеспьера и Наполеона» английской революции.

Истории Украины известна такая легендарная личность, как Устим Якимович Кармелюк, живший в 1787–1835 гг. и слывший предводителем антикрепостнического крестьянского движения в Подольской губернии на Правобережной Украине. За неоднократное «неповиновение» Устим Кармелюк в 1812 был отдан помещиком в солдаты, но бежал и в начале 1813 организовал повстанческий отряд из крепостных крестьян, призвал крестьян не выходить на барщину, беспощадно расправляться с угнетателями. Повстанцы громили помещичьи усадьбы, забирали имущество, деньги и раздавали их крепостным. То есть являлись в то время яркими представителями «крепостного рейдерского движения», используя в своей деятельности ярые атаки на чужую собственность. Наивысшего размаха борьба с помещиками достигла в 1832–1835 годах. За всё время в ней приняли участие не менее 20 тыс. крепостных крестьян, а также городской бедноты, беглых солдат. Сам Кармелюк неоднократно попадал в руки царских властей, сидел в тюрьмах, был на каторге в Сибири, но после успешных

побегов возвращался на родину и возобновлял борьбу. Возглавляемое им крестьянское движение охватило обширную территорию и сыграло большую роль в расшатывании крепостнических устоев, внося свою лепту в историю становления рейдерства.

После «кровавого воскресенья» 9 января 1905 года в Петербурге по Украине прокатились сотни забастовок и крестьянские бунты, охватившие 64 уезда из 94-х. Захватывалась и уничтожалась помещичья собственность, по всей Украине вспыхнуло более полутора тысяч бунтов на селе. Такие «рейдерские» атаки происходили у нас вплоть до «экспроприации» экспроприаторов и давления на «буржуазный» элемент в пользу «пролетариата» в виде его бюрократических представителей.

Кармелюковцы, крестьянские бунты, ярые представители большевиков — чекисты и прочие участники процессов передела собственности — всё перемешалось в истории нашего государства! Исходя из изложенного, уважаемый читатель, опыт развития, становления и процветания рейдерства как явления у нас достаточно велик и обширен.

В наши дни слово «рейдер» из лексикона экономистов успешно перекочевало в словарь обывателей и стало общеупотребляемым ругательством, а заказные убийства крупных

собственников и успешных банкиров стали обыденным явлением в экстренных выпусках информационных агентств. Ситуация в стране напоминает мутное время поздней перестройки. Тема корпоративных войн и недружественных захватов вообще характерна для стран с переходной экономикой, где при минимально затраченных усилиях есть возможность мгновенно стать собственником хозяйственного общества, за бесценок приватизировать стратегическое предприятие или (при наличии нужных связей) даже целую отрасль.

Но, как и каждое явление, проблема рейдерства имеет свои предпосылки. В государствах с такой экономикой, как наша, условия для рейдерства создаются в тот момент, когда субъект хозяйственной деятельности приватизируется незаконным путём. Сомнительная предыстория приватизации объекта, когда предприятия с разорванными технологическими и экономическими связями насильно бросили в рынок, придав им форму акционерных обществ, при полном отсутствии рыночной инфраструктуры. Это породило, в свою очередь, наличие недовольных миноритарных акционеров — все эти разрозненные звенья логически выстраиваются в цепочку предпосылок захватов чужой собственности. По мнению автора, это практически

весь «джентльменский» набор условий, необходимых для успешного рейдерского захвата. Рейдер не может осуществить захват объекта, если его корпоративная история безупречна и нет ни малейшего повода для судебного иска. Рейдер также не сможет атаковать хозяйственное общество, перекупая акции у миноритарных акционеров, если его собственники консолидировали 80-100 % акций. Наличие корпоративного спора — вот то, что нужно умелому рейдеру для воплощения своих амбициозных планов захвата. Попытки профессиональной борьбы с недружественными захватами и поглощениями предприятий в Украине делаются только в последние год-два. Сами захваты названы рейдерством (англ. raid — внезапное нападение, налет), а цели их определяются просто — смена собственника.

Украина переживает криминальный ренессанс. Газеты пестрят сообщениями о скандальных захватах предприятий и статьями о переделах собственности. Наричательный термин «рейдер» успешно используется не только юристами и экономистами, но и обывателями, и стало общеупотребимым ругательством.

В данной публикации мы не будем касаться темы силовых захватов, хотя интеллектуальное рейдерство взаимосвязано с силовыми методами, а

всего лишь рассмотрим тактику и стратегию недружественных поглощений и захватов сквозь призму действующего законодательства, что в дальнейшем позволит читателю составить собственное мнение о корпоративных спорах и захватнических атаках, направленных на чужую собственность.

Для удобства чтения автор данной статьи приведёт термины, наиболее встречаемые в тексте, так как словарь рейдерских выражений занимает значимое место в лексиконе наших соотечественников.

Словарь рейдерских терминов и выражений

Акционер — юридическое или физическое лицо, являющееся собственником акций акционерного общества. Акционер — это совладелец акционерного общества. Отвечает по имущественным обязательствам общества только в пределах своего личного вклада в капитал.

Акция — эмиссионная ценная бумага, выпущенная акционерным обществом без установленного срока обращения. Акция удостоверяет внесение ее владельцем доли в акционерный капитал (уставный фонд) общества и предоставляет владельцу следующие права:

получать части прибыли в виде дивидендов;
продавать акцию на рынке ценных бумаг;
участвовать в управлении акционерным обществом;
право на долю имущества при ликвидации АО.

Антирейдер — специалист по отражению рейдерских атак.

Аутсорсинг (от англ. outsourcing — использование внешних ресурсов) — это выполнение сторонней организацией определенных задач, бизнес-функций или бизнес-процессов, обычно не являющихся частью основной деятельности компании, но, тем не менее, необходимых для полноценного ее функционирования. Исходя из этого, многие заказчики нередко под аутсорсингом понимают реализацию проектов с привлечением сторонних специалистов.

Аутстаффинг — выведение персонала за штат компании. При аутстаффинге персонал компании заключает трудовые договора не с компанией, а с соответствующей организацией (назовем ее исполнителем). При этом исполнитель берет на себя функции выплаты заработной платы, уплаты налогов, исполнение трудового законодательства (прием на работу, увольнение и т. д.). В то же время персонал выполняет работу непосредственно для компании. Договорные отношения между исполнителем и компанией, как

правило, оформляются через договор о предоставлении персонала.

Банкротство — неспособность компании погасить задолженность. При этом право владения активами компании переходит от владельцев к держателям долговых обязательств. Формально банкротство наступает после вынесения судебного решения о неспособности должника выполнить свои финансовые обязательства. Судебное решение выносится либо по просьбе самой компании (добровольная ликвидация), либо по требованию ее кредиторов (принудительная ликвидация).

Белый рейдер — рейдер, использующий относительно законные инструменты захвата (покупка контрольного пакета акций, законное избрание органов управления предприятия и др.).

Блокирующий пакет акций — доля акций, позволяющая их владельцам накладывать вето на решения совета директоров акционерного общества. Обычно блокирующий пакет составляет более четверти акций.

Вывод активов — передача права собственности на активы предприятия другим лицам.

Гринмейл — в ысокоинтеллектуальный корпоративный шантаж путем скупки значительного числа акций какой-либо компании с предложением продать их по повышенным ценам

при условии, что другие компании подписывают соглашение о невмешательстве.

Захват — действия незаконного характера, предпринимаемые против компании-мишени для получения контроля над ней или ее активами.

Защита в процессе поглощения — проведение комплексных мероприятий в ситуации, когда агрессор начал процесс поглощения.

Инсайдер — лицо, имеющее благодаря своему служебному положению или родственным связям доступ к конфиденциальной информации о делах предприятия.

Регистратор (держатель реестра) — эмитент или профессиональный участник рынка ценных бумаг, осуществляющий деятельность по ведению реестра на основании поручения эмитента.

Рейдер — специалист по перехвату оперативного управления или собственности фирмы с помощью специально инициированного бизнес-конфликта.

Реструктуризация предприятия — совокупность правовых процедур, направленных на преобразование организационной или владельческой структуры компании и (или) оптимизацию структуры ее активов и пассивов.

Слияния и поглощения (mergers and acquisitions, M amp;A) — все виды сделок по передаче корпоративного контроля, включая

покупку и обмен активами. При слиянии собственники приобретаемого предприятия получают долю в новой компании, тогда как в случае поглощения приобретающая компания выкупает у акционеров поглощаемого общества все или большую часть акций. В последнем случае собственники приобретаемого лица не получают доли в объединенной компании.

Собственник — субъект собственности; физическое или юридическое лицо, обладающее правом собственности, выступающее в роли владельца, распределителя, пользователя объекта собственности.

Каскадный метод — создание непрерывного обременения одновременно по нескольким направлениям.

Компания-мишень — субъект предпринимательской деятельности, в отношении которого предпринимаются действия с целью завладения его имуществом и (или) с целью получения контроля над этим лицом через органы его управления.

Контрольный пакет акций — минимальная доля акций, дающая возможность их владельцам осуществлять фактический контроль за деятельностью акционерного общества, блокировать принятие нежелательных решений. Теоретически контрольный пакет акций составляет

не менее половины всех голосующих акций. Практически (при широком распространении акций) контрольный пакет составляют 20 % акций.

Корпоративный конфликт — спор, возникающий по поводу управления и деятельности компании между ее участниками, а также между участниками и самой компанией.

Корпоративный шантаж (гринмейл) — вмешательство третьих лиц в деятельность акционерного общества, основанное на факте владения его голосующими акциями, и создание препятствий в осуществлении обществом нормальной хозяйственной деятельности с целью понуждения последнего к выкупу акций, принадлежащих третьим лицам, по цене значительно превышающей рыночную.

Мажоритарный акционер — лицо, владеющее существенным, преобладающим пакетом голосующих акций акционерного общества и имеющее возможность оказывать влияние на его деятельность, в том числе путем участия в работе органов управления акционерного общества. Размер пакета акций, являющийся существенным, определяется в каждом конкретном случае, в зависимости от распределения акций между остальными акционерами.

Миноритарный акционер — лицо, владеющее небольшим пакетом акций, не имеющее

существенного влияния на деятельность и решения акционерного общества. Размер пакета акций также определяется в зависимости от размера пакетов акций других акционеров. Обычно пакет акций миноритарного акционера составляет от 1 акции до 10 % от общего количества акций акционерного общества.

Недружественное поглощение — установление контроля над обществом (или активами общества), несмотря на отсутствие согласия собственника, либо вынуждение последнего на дачу такового.

Превентивная защита — проведение ряда мероприятий, снижающих привлекательность компании со стороны агрессора до начала процесса поглощения.

Преднамеренное банкротство (умышленное банкротство) — умышленное создание или увеличение неплатежеспособности предприятия, совершенное в целях его поглощения.

Черный рейдер — рейдер, использующий в своей деятельности незаконные методы, в т. ч. подделку документов, подписей, физическое и психическое принуждение (явный криминал).

Начать, по мнению автора данных строк, необходимо с права собственности, так как все рассматриваемые взаимоотношения базируются на

нем. Право собственности является нерушимым. Никто не может быть противоправно лишен этого права или ограничен в его осуществлении. Субъектом права собственности может быть любой субъект права. Право частной собственности регулируется и охраняется различными отраслями права. Их статус характеризуется незыблемостью, основывается на силе закона. Кроме этого, соответствующие изменения в положении собственника могут быть осуществлены исключительно по решению суда. Охрана права собственности осуществляется гражданским, уголовным, административным и иным законодательством, то есть право собственности является комплексным институтом, который регулируется многими отраслями отечественного законодательства. Государство приняло на себя обязанность защищать частную собственность, обеспечивать её неприкосновенность, что служит невозможности быть лишенным права собственности или быть ограниченным в его осуществлении.

Имущество, находящееся в собственности двух или более лиц (сособственников), принадлежит им на праве общей собственности (общее имущество). Собственность двух или более лиц с определением долей каждого из них в праве собственности является общей долевой

собственностью. Между участниками права общей долевой собственности существуют не только правоотношения собственности, но и обязательственные правоотношения. В соответствии с этими обязательственными правоотношениями плоды, продукция и доходы от использования имущества, которое принадлежит лицам на праве общей долевой собственности, входят в состав общего имущества и распределяются между собственниками в соответствии с их долями в праве общей долевой собственности, если иное не установлено законом.

Как распознать угрозу

Существуют некоторые признаки, свидетельствующие о том, что в отношении субъекта предпринимательской деятельности готовится рейдерская атака, и собственнику предприятия или уполномоченному ним органу необходимо принять срочные меры по организации экономической безопасности предприятия. Основанием для беспокойства топ-менеджеров компании должна являться скупка ее долгов, участвовавшие обращения акционеров по поводу предоставления тех или иных документов, проверки контролирующих органов и пр. Своевременное выявление признаков возможных захватов,

рейдерских атак, недружественных поглощений позволит успешно противостоять им. Вот некоторые характерные признаки, позволяющие определить начало недружественных акций против субъекта предпринимательской деятельности.

Появление в печати негативной информации. Желая снизить инвестиционную привлекательность компании и тем самым сделать ее более уязвимой, рейдеры организуют появление в прессе негативной информации о ней. В этом случае реакция должна быть осторожной, поскольку встречные публикации могут быть расценены как оправдание. Лучше бороться косвенными методами, стараясь обнародовать позитивную информацию о компании. Например, публиковать финансовую отчетность с хорошими показателями за прошедший период, пресс-релизы об отдельных успехах компании и пр.

Альтернативные собрания акционеров. Для отъема долей у собственников рейдерам необходимо провести альтернативное собрание акционеров с целью утверждения нового генерального директора. Если вам стало известно о проведении подобного собрания, следует насторожиться и принять превентивные меры. Например, провести легитимное собрание акционеров, подтверждающее полномочия генерального директора, желательно с абсолютным

большинством голосов и в более ранние сроки. При этом важно оперативно проинформировать расчетный банк о продлении финансовых полномочий генерального директора. Следует также уведомить правоохранительные органы и юридическую службу вашей налоговой инспекции о том, что в отношении вашего предприятия планируются преступные действия.

Судебные тяжбы. Инициировать рассмотрение судебного спора в нашем государстве не составляет никаких проблем. Спор можно организовать по любому, даже пустяковому вопросу. Будь это трудовые или корпоративные правоотношения, всегда найдётся недовольная сторона. И вместе с иском, как правило, поступают заявления об обеспечении исков. Рейдеры достаточно активные, достаточно жесткие, с большой, по количеству судов и проводимых ими действий, финансовой поддержкой. Лакомый кусочек, упавший в поле их зрения, судя по предпринятым действиям, в покое оставлен не будет.

Силовой захват или проникновение на территорию. Рейдеры могут начать атаку с того, что организуют силовой захват предприятия или под каким-то предлогом попытаются проникнуть на его территорию. Так, известен случай, когда в компанию поступила ложная информация о том,

что заложена бомба. Всех сотрудников вывели, и специальная группа, состоящая из представителей нескольких ведомств (налоговики, пожарники, милиция), проникла на территорию, чтобы найти и обезвредить бомбу. Один из участников группы был подкуплен рейдерами и по их поручению должен был похитить реестр акционеров. Чтобы обезопаситься от подобной ситуации, следует поручить ведение реестра акционеров надежной компании с соответствующей лицензией (например, инвестиционной компании).

Увеличение количества проверок. По заказу рейдеров в отношении предприятий могут инициироваться серии проверок (милицейские, налоговые и др.) для выявления некорректных или незаконных методов ведения хозяйственной деятельности. Известно, что серьезная комплексная налоговая проверка, например, в сопровождении сотрудников милиции (силовых структурных подразделений), может парализовать работу предприятия. В этом случае, наряду с приведением в порядок бухгалтерии, необходимо убедиться в том, что финансово-товарные схемы, по которым работает предприятие, не могут быть признаны незаконными, ведущими к неправомерному уменьшению налогооблагаемой базы или подпадающими под признаки мошенничества, притворных сделок либо незаконного

предпринимательства. Особое внимание следует обратить на такие «звенья цепи», как фирмы-однодневки, офшоры, «серый» импортер, «зарплатные схемы». Все эти элементы могут стать объектом пристального внимания проверяющих и привести к абсолютно законному возбуждению уголовных дел. Кроме указанных мер рекомендуется наладить хорошие отношения с силовыми структурами.

Возбуждение уголовных дел. С целью давления на акционеров в отношении предприятия могут возбуждаться уголовные дела. Например, по поводу незаконной приватизации. Несоблюдение законодательства в процессе оформления прав собственности на имущество или в процессе приватизации позволяет рейдерам инициировать различные судебные процессы. Например, для акционера оспаривание сделки с имуществом, приобретенным обществом в процессе приватизации, по большому счету бессмысленно, так как возврат такого имущества государству негативно отразится на финансовом положении общества, а следовательно, и на стоимости акций. Тем не менее, рейдеры к такому способу прибегают, поскольку судебный процесс вызывает у предприятий разного рода проблемы (отвлечение сотрудников, затраты и пр.).

Запросы на предоставление документов.

Письма от акционеров или различных органов с просьбами предоставить документы в какой-то момент начинают поступать в компанию с завидной частотой. Например, запросы из территориального отделения распределения земельных ресурсов о направлении справки БТИ о состоянии зданий и сооружений. Или от акционеров — с просьбой предоставить самую разную документацию — от бухгалтерской отчетности до трудового контракта того или иного топ-менеджера. Это тревожный признак: подкупив рядовых сотрудников, рейдеры таким образом получают дополнительную информацию об объекте. Поэтому, если подобные письма поступили в вашу компанию, имеет смысл связаться с организацией-отправителем и уточнить, действительно ли руководство дало распоряжение сделать такой запрос в отношении вашего предприятия.

Предложения о продаже бизнеса.

Привлекательные предложения о покупке вашего бизнеса, например, по цене, в полтора раза превосходящей реальную стоимость предприятия, должно насторожить вас. Не исключено, что рейдеры готовят недобросовестную сделку. Тех, кто делает вам такие предложения, следует очень тщательно проверять. Например, можно направить официальные запросы в компетентные органы по месту регистрации предполагаемой фирмы-

партнера, обратиться в частные агентства или к открытым информационным источникам. Если в официальных органах можно получить информацию о регистрационных данных и отсутствии какого-либо криминала в деятельности фирмы, то в интернете можно почерпнуть информацию о контрагентах фирмы, ее роде деятельности, времени работы на рынке, деловой репутации.

Кабальные сделки. За последние год-полтора распространились банковские и лизинговые схемы по отъему бизнеса. Например, банк предлагает средства под низкий процент, но под залог имущества, стоимость которого в два-три раза превосходит сумму кредита. В договоре же предусмотрено условие о том, что предмет залога переходит в собственность банка при просрочке, превышающей 5 дней. В результате имущество компании нередко переходит в собственность банка или его дочерней структуры, часто принадлежащей рейдерам.

Кредитные договоры или договоры ипотеки огромны по объему (20–30 страниц), содержат многочисленные пункты и оговорки, которые запутывают не только юристов, но и самих собственников предприятия. Да к тому же еще набранные мелким шрифтом. А кабальные условия включаются в текст договоров несколько раз в

расчете на то, что сотрудники компании, заметив их в одном месте, не обратят на них внимания в другом. Обнаружив описанные выше признаки, прежде всего, попытайтесь понять, действительно ли это рейдерский захват и, если да, то кто за ним стоит. В течение нескольких дней с помощью юристов сформируйте несколько возможных сценариев развития событий.

Желательно в этот же срок подготовить документы, необходимые для перевода активов на резервное предприятие. Это могут быть, например, учредительные документы, договора цессии, договоры о передаче имущества в доверительное управление с правом распоряжения (продажи, залога, мены) либо договоры прямой или комиссионной купли-продажи. При этом нужно выбрать наименее затратный и «налогоемкий» вариант, например, передачу активов провести не по договору купли-продажи, а внести в уставный капитал или передать в доверительное управление с правом распоряжения.

Среди источников рисков, присущих деятельности субъекта предпринимательской деятельности (СПД) на коммерческих рынках, следует выделить:

- фирмы, банки и иные партнеры, экономическое состояние которых создает угрозу нанесения ущерба СПД;

- кризисы, в первую очередь политические, экономические и социальные;
- организованные преступные группы, а также криминальные структуры, стремящиеся приобрести влияние на успешную компанию;
- конкуренты, применяющие методы недобросовестной конкуренции и промышленного шпионажа;
- лица из штата компании, пытающиеся удовлетворить личные коммерческие интересы за ее счет.

Естественно, что при таких условиях выстраивание четкой линии защиты предприятия является одной из приоритетных задач, стоящих перед собственником предприятия или уполномоченным ним органом.

Рейдерство (англ. raid — внезапное нападение, атака) — общее название цепочки операций, которая с помощью уязвимостей в законодательстве позволяет получить владение над капиталом (обычно предприятием). При этом совершается вывод активов из владения законных собственников. Рейдерство — более-менее законный, сложный, высокоинтеллектуальный и высокодоходный бизнес. Люди, осуществляющие рейдерство по заказу со стороны, называются рейдерами.

Захватить предприятие можно физически,

например, ввести на территорию вооруженные подразделения. Однако значительно важнее контролировать хозяйственную деятельность предприятия, то есть осуществлять функции исполнительного органа, что дает возможность распоряжаться активами. Поэтому силовое занятие территории и административных строений если и осуществляется, то именно с целью обеспечить установление контроля над активами. Но даже такие, прямо скажем, жесткие действия ни в коем случае не являются априори незаконными. Не единичные случаи, когда руководители предприятий не хотят подчиняться вполне законным решениям владельцев об увольнении или отстранении от должности. И не просто не подчиняются, а воздвигают настоящие баррикады, прячут печати. Случается, на защиту абсолютно незаконной позиции уволенного директора становятся целые трудовые коллективы с традиционным оружием пролетариата — булыжником в руках. А рядом с трудовыми коллективами нередко оказывается персонал охранных фирм в камуфляже и с более серьезным оружием. Можно провести поэтапную классификацию всего рейдерского захвата — от силового давления, до устранения конкурентов и лиц, приближенных к ним. Признаки «черного» рейдерства на лицо. При таких обстоятельствах

защита законных прав и интересов акционеров невозможна без применения определенных мер принудительного характера. Именно поэтому следует детально выяснять все обстоятельства каждого факта так называемого захвата для определения его законности. А без разбора во всех таких случаях клеить ярлык «рейдерство» означает играть на руку правонарушителям.

Итак, как уже отмечалось, существует несколько видов рейдерства, в диапазоне от совершенно легальной деятельности (рейдерство как бизнес, ничем не отличающихся от других видов бизнеса) до уголовного деяния, как правило, сопровождаемого целым комплексом преступлений: от коррупции до физического насилия. Однако в Украине зачастую бывает невозможно различить цель, преследуемую рейдерами, тем более что она может меняться. Приобретая миноритарный пакет, рейдеры, как правило, зарятся на весь бизнес, но если атака по каким-либо причинам срывается, они могут удовлетвориться получением прибыли от перепродажи приобретённого пакета акций мажоритарию втридорога, ликвидировав таким образом базу конфликта. В практике принято делить рейдерство на виды, однако такое деление имеет относительный характер, и вряд ли отражает в полной мере истинное лицо захватчика.

Белое рейдерство. Рейдер действует исключительно по закону, используя оставленные законодателем дыры, организывает скупку акций или долгов предприятия, пытается временно ухудшить его экономическое и финансовое положение, удешевив его акции, ищет прорехи в уставе и т. д.

Серое рейдерство. Здесь уже речь идёт о балансировании на грани закона, однако, как правило, эта грань зачастую переступается участниками конфликта. Для «серого рейдерства» характерно использование фальсифицированных документов, двойного реестра, незаконного собрания акционеров. Естественно, здесь имеется простор и для коррумпированности судей. Большинство граждан нашего государства уверены, что действия «серых» рейдеров балансирует на грани закона и пользуются сомнительными правовыми трюками. Серые рейдеры под большинство корпоративных атак пытаются подвести какие-либо правовые действия. Серые рейдеры приходят с пролоббированным решением суда, и заявляют, что именно они законные собственники предприятия. Однако и другая сторона не сидит сложа руки, и также имеет нужное решение суда. Результатом такого противоборства становится победа того из участника корпоративного спора, у кого численное

преимущество. «Серое рейдерство» — наиболее привлекательный вариант поглощения, так как позволяет применять юридически оформленные силовые схемы захвата в настоящем и минимизировать для новых владельцев корпоративные риски в будущем.

Чёрное рейдерство идёт рука об руку с бандитизмом. Здесь тоже используются фальсифицированные документы и прочие методы «серого рейдерства», но значительно больше внимания уделяется коррумпированию чиновников разного рода администраций, министерств, представителей правоохранительных органов, судей. Фактически, коррупция — питательная среда и базис «чёрного рейдерства». Что касается такого вида захвата, то о его распространении, как о скрытом явлении, известно намного меньше, чем об остальных видах рейдерства. В Украине действия «черных» рейдеров напоминают откровенное мошенничество и разбойные нападения на чужую собственность, практику применения силовых криминальных захватов. Однако помимо коррупционных незаконных и неправосудных решений, «чёрное рейдерство» характеризуется обязательным применением физического насилия для реального воплощения этих решений в жизнь. Следует отметить, что в Украине грань между «белыми», «серыми» и «чёрными» рейдерами

предельно размыта, вплоть до устранения неугодных лиц и конкурентов. А такие методы борьбы, к сожалению, в нашем государстве не редкость.

Подготовившись теоретически, стал Бизнесмен Бизнесменович вычислять свои самые уязвимые места. Первым в списке оказался конфликт.

Конфликт как источник посягательств

Конфликт — чрезвычайно распространенное явление общественной жизни, а тем более в её экономической сфере. Конфликт (лат. *conflictus* — столкновение) в самом общем виде определяют как предельно обостренное противоречие. Конфликт предполагает наличие конфронтации, противостояния, состояние защиты или нападения. Любые конфликты, а тем более конфликты в предпринимательской деятельности, могут травмировать и иметь драматические последствия, но однозначно негативно относиться к конфликту нельзя, поскольку это естественный процесс, говорящий о том, что есть как минимум несколько разных мнений. В нынешних условиях опытному рейдеру не представляет труда искусственно создать конфликтную ситуацию, перессорить всех и

вся, и в результате без всяких усилий перехватить бразды правления в свои руки. В практической деятельности часто можно наблюдать, как из-за рядового, второстепенного конфликта, не разрешенного своевременно, приходили в упадок крупнейшие предприятия с многомиллионными оборотами и легко становились желанной добычей рейдера.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что на современном этапе видно, что конфликтные ситуации, протекающие в условиях ведения совместной хозяйственной деятельности и исполнения партнерских отношений в предпринимательской деятельности, существенно отличаются от тех конфликтов, которые протекали в прошлом. Происходит смена ценностей и целей в организациях, смена механизмов поведения работников и схем поведения руководителей, а значит, меняются и формы протекания конфликтов в организациях и механизмы их решения. Однако ряд причинных условий возникновения конфликта остаются с течением времени неизменными: конфликт из-за ресурсов, из-за нехватки-недостаточности-искажения информации, межличностный конфликт. Конфликт в сфере предпринимательской деятельности может привести как к улучшению взаимоотношений между субъектами хозяйствования, так и к

прекращению договорных отношений между теми же сторонами. Учитывая, что механизм зарождения и протекания конфликтных ситуаций между участниками хозяйственной деятельности довольно хорошо изучен, встает вопрос, возможно ли влиять на механизм протекания конфликтной ситуации между спорящими сторонами? И если возможно, то использование каких методов и технологий будет наиболее оптимальным в том или ином случае?

Посредством социально-конфликтологического анализа интересно рассмотреть взаимосвязи людей в рамках их отношений в сфере предпринимательства. Во-первых, это взаимосвязи функционального характера, определенные совместной трудовой (договорной) деятельностью. Данные взаимосвязи носят как непосредственный, так и опосредованный характер. Во-вторых, это взаимосвязи психологического характера, вызванные потребностями людей в общении. Исходя из указанных взаимосвязей, которые в норме должны иметь согласованный характер, выделены следующие основные типы конфликтов, нарушающих успешное осуществление соответствующей связи:

1. конфликты, представляющие собой реакцию на препятствия достижению основных целей в бизнесе;

2. конфликты, возникающие как реакция на препятствия достижению личных целей работников в рамках их совместной трудовой деятельности;

3. конфликты, вытекающие из восприятия поведения участников договорных отношений как несоответствующего принятым социальным нормам совместной хозяйственной (трудовой) деятельности;

4. сугубо личные конфликты между работниками субъектов предпринимательской деятельности, обусловленные несовместимостью индивидуальных психологических характеристик — резкими различиями потребностей, интересов, ценностных ориентаций, уровня культуры в целом.

Источником обострения конфликтов между большими группами является накопление неудовлетворенности существующим положением дел, возрастанием притязаний, радикальное изменение самосознания и социального самочувствия. Как правило, сначала процесс накопления неудовлетворенности идет медленно и скрыто, пока не происходит некоторое событие, которое играет роль своего рода спускового механизма, выводящего наружу это чувство неудовлетворенности.

Неудовлетворенность, приобретающая открытую форму, стимулирует возникновение социального движения, в ходе которого выдвигаются лидеры, отрабатываются

программы и лозунги, формируется идеология защиты интересов. На этом этапе конфликт становится открытым и необратимым. Он либо превращается в самостоятельный и постоянный компонент общественной жизни, либо завершается победой иницирующей стороны, либо решается на основе взаимных уступок сторон.

В реальной деятельности коллективов чаще встречаются конфликты, представляющие собой сочетания нескольких из указанных типов. Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т. е. условия, мешающие достижению целей:

- повышение эмоциональной и психологической напряженности в коллективе;
- неудовлетворенность, плохое состояние духа и, как результат, рост текучести кадров и снижение производительности;
- препятствие осуществлению перемен и внедрению нового;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения их взаимодействия и общения.

Крайне дисфункциональны эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте,

снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе, представление о побежденных группах как о врагах, чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе, сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»).

Зачастую возникают такие ситуации, когда разрешение того или иного спора традиционными методами урегулировать невозможно, и спорящим сторонам приходится прибегать к помощи третьих лиц — так называемым переговорщикам, т. е. медиаторам. Практика переговорного процесса в последнее время получила широкое распространение и позволяет урегулировать спорные правоотношения, не обращаясь за защитой в судебные инстанции. Медиаторство, медиация — содействие третьей стороны двум (или более) другим в поисках компромиссного соглашения в спорной или конфликтной ситуации. Главными принципами, лежащими в основе посредничества (медиации), является нейтральность посредника и самоопределение сторон: стороны сами должны найти взаимоприемлемый вариант разрешения конфликта или спора. Этим роль медиатора отличается от роли нейтрального судьи, обязанного вынести решение при разрешении конфликтной ситуации. Но наиболее распространенная модель

посредничества, имеющая сугубо прагматический характер и ориентированная на достижение соглашения сторон, не ставит таких целей, как личностная трансформация, восстановление взаимоотношений, укрепление сообществ, поэтому её использование не в полной мере решает проблемы разрешения социальных конфликтов и правонарушений.

Ядром переговорного процесса является примирительная встреча участников конфликта в присутствии ведущего, которым является медиатор. Роль ведущего в этом процессе очень важна. Ведение работ с конкретными случаями во многом зависит от его уникального искусства и накопленного опыта. Непременным условием проведения таких встреч является нейтральность медиатора. В переговорном процессе нейтральность трактуется определённым образом: медиатор (арбитр) беспристрастен относительно конфликтующих сторон; он работает равно как для одной, так и для другой сторон; что касается предмета самого спора, ведущий не нейтрален, он компетентен в этом вопросе, и его понятия о предмете спора базируются не только на внутренних убеждениях, знаниях психологических методик, но и в соответствии с правоприменительной практикой. При этом медиатор не навязывает собственное видение

проблемы или свои решения. Ход встречи предполагает наличие особого плана, и, тем не менее, именно участникам, а не ведущим встречи, предоставляется решающее слово. Обеим сторонам предлагается высказать собственную версию возникшего спора. Каждая из сторон получает возможность задать вопросы и уточнить у своего визави, что же все-таки, по его мнению, произошло. Далее они обсуждают значение и последствия случившегося, момент возникновения и развития конфликта. После этого стороны вместе решают, что в связи с этим можно предпринять. Приняв совместное решение и достигнув договоренности, они заключают соглашение (в устной или письменной форме). Но приведенный выше сценарий не является единственной возможностью урегулировать спорные взаимоотношения, опытный медиатор, в зависимости от той или иной ситуации, сам выбирает тактику и стратегию переговорного процесса.

Выбираемые тактики и техники урегулирования конфликтов определяются ситуацией, а не особенностями медиатора. Тактики взаимодействия медиатора с оппонентами могут быть различными, такими, как в приведенной ниже таблице:

Тактика поочередного слушания	Тактика поочередного слушания на совместной встрече применяется для уяснения ситуации, установления первопричины конфликта, а также для обсуждения предложений в период острого конфликта, когда разъединение сторон невозможно.
Сделка	Специфика сделки в том, что посредник стремится больше времени вести переговоры с участием обеих сторон. При этом основной упор делается на принятие компромиссных решений.
Челночная дипломатия	Челночная дипломатия означает, что медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя различные аспекты соглашения. В результате обычно достигается компромисс.
Давление на одного из оппонентов	При этой тактике большую часть времени третья сторона посвящает работе с одним из участников, в беседах с которым доказывается ошибочность его позиции. В конечном итоге данный участник идет на уступки.
Директивное воздействие	Директивное воздействие предполагает акцентирование внимания на слабых моментах в позициях оппонентов, ошибочности их действий по отношению друг к другу. Цель — склонение сторон к примирению.

В начале работы медиатор интенсивно изучает возникшую проблему и старается заинтересовать участников конфликта в процессе медиации, поднять свой авторитет в их глазах. Медиатор рассказывает о себе, своих возможностях, о медиации вообще, мотивирует участников на ведение переговоров. Большинство медиативных техник направлено на нормализацию отношений между сторонами и решение стоящих перед ними проблем. Когда оппоненты предъявляют нереальные требования друг к другу, посредник стремится изменить их, демонстрируя, в чем состоит неконструктивность позиций сторон. При

проявлении сторонами враждебности необходимо жестко контролировать ситуацию, используя юмор, иронию или оказывая давление на них, призывая к осознанию последствий такого поведения. Когда одновременно обсуждается много вопросов, медиатор стремится упростить ситуацию, выделяя приоритетные цели, определяя перечень проблем, предлагая сторонам поторговаться из-за того, что кажется наиболее важным, и т. д. На завершающем этапе переговоров, когда посредник уже имеет четкое представление о том, как и что должно быть сделано, он может выступать в роли судьи, активно влияя на разрешение конфликта. Он использует техники независимого вмешательства, включающие в себя показ участникам плюсов и минусов соглашений, предложение своих вариантов решений, перевод намечающейся договоренности из сферы желаемого в область действительного.

Роль медиатора в урегулировании конфликта состоит в преодолении деструктивной, эмоциональной напряженности участников (гнев, страх и т. п.). Отчасти этому служит такая особая часть программы, избранной медиатором, как предварительные встречи ведущего с каждой из сторон по отдельности, где стороны получают возможность выразить свои чувства, рассказать свою «историю» и заявить о потребностях. Это дает возможность: создать для сторон атмосферу

доверительности, безопасности; увидеть ситуацию шире, как бы со стороны; осознать последствия своих действий; определить меру своей ответственности; подготовиться к диалогу с визави. На предварительных встречах происходит ориентация сторон на будущее, активизация их внутренней конструктивности. Если стороны дают согласие на встречу «лицом к лицу», то медиатор согласовывает время и место и собирает участников. Чтобы в ходе такой встречи обеспечить атмосферу психологической и физической безопасности для сторон и не стать заложником их эмоционально насыщенного взаимодействия, арбитр может установить правила безопасности ведения переговорного процесса (не допускать оскорбительных выражений, слушать друг друга, говорить по одному и т. п.) и, за счет специальной подготовки, может использовать известные из области психотерапии и посредничества в разрешении конфликтов приемы организации коммуникации, активного слушания, техники работы с сильными эмоциями. Задача медиатора состоит в том, чтобы облегчить переговоры и перевести поток взаимных обвинений в признание несправедливости конфликтной ситуации, а также создать возможность для преодоления стереотипов. Конфликтующие стороны имеют возможность увидеть друг в друге переживающих и

сочувствующих людей, что становится главным условием достижения взаимоприемлемого соглашения. В целом, стороны получают возможность подвести эмоциональный и фактический итог спорной ситуации, восстановить справедливость конкретными делами и нормализовать отношения с перспективой дальнейшего сотрудничества.

В конфликтных ситуациях люди демонстрируют различное поведение, такое как:

- **Избегание** — это реакция на конфликт, при которой человек игнорирует (фактически отрицает) само наличие конфликта, считает, что разногласий нет и поэтому воздерживается от споров, дискуссий, возражений другой стороне, не уступая и не настаивая на своем. Другими словами, человек стремится дистанцироваться от ситуации. Причины избегания: проблемы на самом деле может не быть; проблема есть, но она настолько незначительна, что не стоит обращать на нее внимание; у меня много других проблем, более важных, чем эта; я не смогу решить эту проблему; все это бесполезно и ни к чему не приведет; возможность проигрыша; я не люблю конфликтных ситуаций; это очень неприятная для меня ситуация; со временем все образуются; боюсь, что меня будут прямо связывать с этой проблемой или с участниками конфликта.

- **Приспособление** — стиль поведения в

конфликте, при котором сторона частично или полностью отказывается от удовлетворения своих интересов, то есть идет «капитуляция» другой стороне. Приспосабливающаяся сторона готова уступить, пренебрегая собственными интересами, соглашается на требования и претензии противостоящей стороны. Причины приспособления: у меня есть более важные интересы; мне дорого общение с этим человеком, поэтому не хочу его обижать; не хочу углубления конфликта; стремление сделать «жест доброй воли»; стремление избавиться от конфликта; ни одному из основных принципов (ценностей) не угрожает опасность; правота на стороне противника; приспособление сейчас поможет мне в будущем. Кроме того, многие из причин избегания конфликта применимы к пассивному и активному приспособлению, намеренному желанию умиротворить противника или просто «сдаться».

• **Конкуренция** — стили поведения, характеризующиеся высокой степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов, отсутствием уступчивости в удовлетворении интересов других партнеров. При этом для стороны, демонстрирующей данное поведение, наибольший интерес представляет результат и совершенно не важно, какими останутся у нее отношения с другими участниками

конфликта. Конкуренция не обязательно ведет к насилию, а в некоторых случаях стимулирует талант. Причины конкуренции: недоверие к другим, особенно к тем, кто проявляет заинтересованность; недооценка сил другой стороны; правила поведения, принятые в данной среде; восприятие поведения другого человека как оскорбительное; честная игра в рамках закона и правил.

• **Компромисс** — обе стороны до некоторой степени идут на взаимные уступки, другими словами, из общего груза каждая сторона берет на себя часть меньше той, которую она определила для себя первоначально. Если же это касается одной стороны, то это не компромисс, а уступка. Однако, это неустойчивое состояние, развитие которого может вызвать необходимость дальнейших компромиссов. Результат компромисса — различная степень удовлетворенности и неудовлетворенности всех сторон. В конфликте принципов компромисс, как правило, не возможен. Причины компромисса: переговоры в тупике, компромисс — единственный выход; лучше договориться до чего-нибудь, чем ни до чего не договориться; передышка для дальнейшей концентрации ресурсов; компромисс дает выигрыш в другом; проигрыш обойдется дешевле выигрыша.

• **Сотрудничество** в отличие от компромисса дает возможность стопроцентного удовлетворения

интересов партнеров, обеспечивает плодотворные выгодные взаимоотношения в будущем, и поэтому является наиболее эффективным. Однако этот подход требует большого напряжения сил, творческих способностей, фантазии и концентрации других ресурсов, занимает много времени, так как подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы другой стороны.

Разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им. Для руководителя полезно знать, какие черты характера и особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. К таким качествам могут быть отнесены следующие:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих;

- стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это может быть и невозможно;

- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;