

**"Бизнес-разведка" № 20**

**Доклады конференции**

**"Деловая разведка против недружественных**

**поглощений",**

**9 февраля 2006 года, XI Международный Форум**

**"Технологии безопасности" (Москва)**

Организаторы конференции: Группа компаний «Амулет», журнал «Бизнес-разведка»

Ведущий: Светозаров Владимир Борисович

**Вступительное слово**

Крылов Александр Сергеевич

Генеральный директор, Группа компаний «Амулет»

**Бизнес-разведка в войнах за собственность**

Тутыхин Валерий Валерьевич

Председатель президиума коллегии адвокатов "Джон Тайнер и партнеры" Адвокатской палаты г. Москвы, член-корреспондент Академии проблем безопасности, обороны и правопорядка, КЭН

**Отслеживание первых признаков возможного недружественного поглощения предприятия**

Адашкевич Юрий Николаевич

Заместитель Генерального директора, Специальная информационная служба

**Особенности российского бизнеса по защите предприятий от недружественных поглощений**

Красавин Михаил Владимирович

Исполнительный директор, КЦ "Стратегия защиты"

**Некоторые методы профилактики недружественных поглощений**

Сергей Кузнецов

независимый технолог, консультант и тренер

**Собирательный портрет компании - агрессора**

Быковский Александр Николаевич

эксперт

**Информационные ресурсы бизнес-разведки в деле защиты от недружественных поглощений**

Иванов Сергей Владимирович

Директор, «Амулет-Инфо»

**Понимание задач конкурентной разведки приходит постепенно**

Катышев Михаил Валерьянович

Председатель правления «Российского общества профессионалов конкурентной разведки»

## **Что могут торгово-промышленные палаты в деле защиты от недружественных поглощений**

Пучков Сергей Иванович

Эксперт по экономической и информационной безопасности Балашихинской ТПП, член Комитета ТПП РФ по безопасности предпринимательской деятельности

© 2001 Светозаров В.Б. [svb@amulet-group.ru](mailto:svb@amulet-group.ru)

# **20-02 Крылов**

### **Вступительное слово**

Крылов Александр Сергеевич

Генеральный директор, Группа компаний «Амулет»

Приятно отметить, уважаемые коллеги, что тема бизнес-разведки, которая еще несколько лет назад вызывала отторжение, непонимание, настороженность, постепенно становится привычной частью услуг безопасности. Самое главное, что наш потенциальный клиент – негосударственный бизнес – с пониманием относится к тому, чего можно ждать от бизнес-разведки, и все чаще востребует эту услугу.

Есть еще одно важное обстоятельство, носящее имиджовый характер, - нам удается избегать скандальности, которой характеризуются публикации желтой прессы по ряду других направлений деятельности. Это, прежде всего, наша с вами заслуга, что удается не скатываться к дешевым приемам пиара.

В этом году мы не долго думали над темой данной встречи. Настолько проблема криминальных захватов, рейдерства актуальна. Причем, не только по оценке журналистов. Довольно быстро на эту проблему отреагировало МВД России, где создано специальное подразделение, занимающееся этими вопросами, причем достаточно успешно.

По разным оценкам, в Москве сегодня действуют порядка ста активных рейдеров. Достаточно серьезная сила, которая «мутит воду» в бизнесе, если иметь в виду экономический эффект этой деятельности. По данным, опубликованным МВД, за последний год зафиксировано около трехсот «черных», криминальных захватов. При этом рейдерский «бизнес», если можно так его назвать, стремительно меняется. Он не становится менее опасным. Скорее даже более опасным из-за того, что научился облекать свою деятельность в «легальные», псевдо-легальные одежды. Некоторые структуры, однозначно одиозные поначалу, стали приобретать признаки респектабельности. И эту тенденцию следует оценить позитивно. Чем легальнее такая деятельность, чем она прозрачнее, тем лучше.

Итак, какое место уготовано бизнес-разведке в проблеме недружественных поглощений? Мне кажется, надо определить объемы нашей компетенции. Конечно, было бы наивно ставить задачу бороться с этим явлением как криминалом. Это не наша уставная функция. Это задачи государственных органов. Тем более, нет смысла бороться с этим как легальным бизнесом. Пусть он живет и развивается. Но есть бурные экономические процессы, связанные со сменой собственника, с перекачиванием административного ресурса, со сломом или созданием нового бизнеса. Они нуждаются в некотором патронировании, в присмотре со стороны нашего цеха. Ведь объективная реальность предопределяет переход любого бизнеса от слабого владельца к сильному через банкротство, другие пути и средства, пусть и не всегда по взаимному согласию. Защита предприятия – наш рынок. Ведь известно: предупрежден – значит защищен. Конечно, мы еще не до конца этот промысловый участок освоили. Не всегда можем представить четкий и ясный план мероприятий по защите от поглощения.

Я очень надеюсь, что сегодняшняя конференция даст нам немало полезной информации, конкретные предложения, как решать стоящие перед нами проблемы.

## 20-03 Тутыхин

### Бизнес-разведка в войнах за собственность

Тутыхин Валерий Валерьевич,  
Председатель президиума коллегии адвокатов "Джон Тайнер и партнеры" Адвокатской палаты г. Москвы, член-корреспондент Академии проблем безопасности, обороны и правопорядка

В настоящее время в России идет активный передел собственности. Он носит объективный характер, и мы здесь говорим в основном не о политизированных громких процессах, о которых пишут газеты, а о массовом переделе собственности на среднем, малом уровне, на уровне небольших предприятий. Процесс этот связан со сменой элит, с перетоком капиталов от одних владельцев к другим. В целом этот процесс носит позитивный характер, потому что позволяет переводить капиталы из менее эффективных отраслей экономики в более эффективные, от слабых собственников к сильным. Зачастую передел собственности приобретает форму «корпоративного захвата».

Ни один процесс корпоративного захвата не проходит без разведывательной стадии. Несмотря на то, что многие журналисты жалуются на закрытость информации в органах власти, которая будто бы досталась нам от Советского Союза, на самом деле Россия – в определенном смысле уникально открытое общество. Ни в одной стране мира нельзя купить базы данных о налоговых декларациях частных лиц, о банковских платежах коммерческих организаций за последние несколько лет и так далее. У нас они продаются почти на любом перекрестке. Поэтому проблемы бизнес-разведки лежат в другой плоскости: информации слишком много, и надо не искать новые, а уметь эффективно просеивать уже имеющиеся данные. В отличие от задач, которые решают охранные структуры в США и Европе (кстати, в Америке индекс открытости существенно выше, чем в Европе), российские специалисты сталкиваются прежде всего с проблемой фильтрации огромного массива информации. К тому же ни в одной из развитых стран нет сайта типа нашего Compromat.ru, где наряду с ложью можно найти компрометирующие материалы полу-конфиденциального характера. Такой сайт в большинстве стран закрыли бы. У нас же он процветает, ссылаясь на законодательство о библиотечном деле (!).

Поскольку при полной доступности источников – открытых, закрытых и «вскрытых», имеется проблема их обработки в сжатые сроки, на информационном рынке идет серьезная конкуренция вокруг создания интеллектуальных систем обработки массивов данных, программных комплексов, способных выдавать определенные экономические решения, находить закономерности (западный термин – data mining). Аналитической обработкой баз данных занимается и государство – к примеру, налоговые органы, создавшие на основе базы данных единого госреестра юрлиц базу фирм, имеющих признаки компаний-однодневок.

Если предприятие серьезно воспринимает риск потенциального поглощения, есть смысл заказать знающим специалистам информационную справку на себя. Причем не просто распечатку из всевозможных баз данных (это можно сделать и самому), а аналитический материал, выявляющий точки давления на предприятие и его владельцев и рекомендующий стратегию, по которой эту собственность можно было бы отнять. Составление такого рода справки под силу прежде всего тому, кто сам занимается поглощениями как видом бизнеса. Обычно такую работу не поручают малоизвестным людям или фирмам, поскольку аналитические выводы сугубо конфиденциальны и часто взрывоопасны. В том случае, если само предприятие располагает штатом квалифицированных специалистов-информационщиков, то лучше эту задачу решать собственными силами, не полагаясь на аутсорсинг.

Какие точки давления заслуживают первоочередного внимания при составлении такой справки? Это, прежде всего, конфликтологическая информация в прессе, свидетельствующая, что на данный момент имеет место конфликт между совладельцами,

или между властями и владельцами, или между поставщиками и предприятием и т.д. Поскольку смысл инвестиционного корпоративного бизнеса заключается в формуле «купить дешево – продать дорого», наличие конфликта означает удешевление рыночной стоимости данного предприятия или долей конфликтующих сторон по отдельности, что делает его привлекательным для поглощения.

Другая точка давления на предприятие – распыленность его пакета акций, свидетельствующая о неспособности нынешних управленицев приобрести контрольный пакет, и, следовательно, дающая возможность скупки акций потенциальным поглотителям.

К точкам давления относятся также: вывод активов в подконтрольные фирмы, агрессивные схемы оптимизации налогов.... Короче все, что делает предприятие уязвимым для захвата нападающей стороной, которая действует для достижения своей цели госорганы, обязанные проверять деятельность предприятия на предмет выявления каких-то нарушений, попыток ухода от налогов и т.п. К примеру, с приходом нового руководства в природоохранные органы увеличилось количество судебных дел у ряда бизнес-структур, вплоть до угрозы их закрытия, только за то, что в свое время ими не был получен тот или иной разрешительный документ.

Самой надежной зашитой от недружественных поглощений, если иметь в виду информационное поле, является эффективный пиар, который требует хорошей интеллектуальной проработки. Если понимать, что именно ищут потенциальные поглотители, то можно предпринять точечные вбросы информации, которые бы косвенно, не впрямую, говорили о высокой защищенности предприятия. О том, к примеру, что предприятие получило стратегические заказы, либо около него «пасутся» силовые структуры, или его «крышует» крупный чиновник. Главное здесь не переборщить. Такие вбросы должны быть тщательно продуманы, искусно сделаны, дабы не выдавали их инициаторов, авторов. В противном случае давление на предприятие только усилятся.

В бизнесе поглощений слабый собственник всегда уязвим перед организованными инвестиционными мероприятиями. Я имею в виду легальные способы отъема собственности, а не криминальные захваты с помощью мошенничества, подделок документов и тому подобных методов. Речь идет о вполне законных способах давления на собственника с целью принудить его к продаже предприятия. Нападающая сторона всегда планирует удар, который она может нанести. Она, как правило, финансово превосходит жертву, ведет себя достаточно агрессивно. Но если информация о себе умело, аккуратно вброшена в информационное пространство, она, скорее всего, охладит интерес потенциальных поглотителей.

Кого ничто не останавливает, так это криминальных отморозков, подделывающих все документы и вламывающихся потом на предприятие при поддержке ЧОПа, но с ними проще бороться, поскольку они обычно действуют топорно, без изощренности и искусства. Нормальное же, легальное поглощение предусматривает переговоры, требует умения убеждать собеседника в необходимости продать бизнес, упирая на его слабости и уязвимости, то есть здесь поле для игры ума и интеллекта, а не бандитского нахрапа.

Следует также иметь в виду, что распространенное среди рейдеров убеждение в том, будто бы безопаснее осуществлять поглощение с помощью офшорных фирм – не более, чем миф. Западная судебная практика не отягощена всепоражающей коррупцией, как в России, потому она достаточно адекватно защищает собственников и наказывает тех, кто использует офшор для нелегальных сделок. За границей даже легче, чем в России установить тех, кто потенциально вам угрожает. Не через государственный запрос, а частным образом, через местный суд, сумев убедить последний в том, что в отношении вашего предприятия имело место мошенничество. Результаты нередко феноменальные, на которые российская судебная система просто не способна. А информационная закрытость офшоров – миф, культивируемый теми, кто торгует иностранными компаниями.

Для того, чтобы успешно вести бизнес-разведку, надо хорошо представлять себе, как устроен рейдерский бизнес. Он состоит из разных сегментов:

1. Это сама «боеголовка», нацеленная на жертву. Это обычно исполнители - юристы или инвестиционная компания – не требующие особо пристального изучения, поскольку сами не имеют, как правило, достаточных для захвата средств и в случае давления просто уйдут из проекта, заместившись, тем не менее, на новых нанятых заказчиком исполнителей.

2. За ними обычно стоит венчурный инвестор. Он либо не имеет собственного аппарата для поглощения, либо не хочет марать руки. Он финансирует процесс поглощения. Это единицы миллионов долларов применительно к средней руки промышленному объекту в Москве и Подмосковье. Именно от этого звена зависит, будет продолжаться давление, или нет.

3. За ним, как правило, стоит заказчик, потенциальный покупатель, которому венчурный инвестор предполагает потом продать поглощенный актив, уже очищенный «добропорядочным приобретателем». Выход на конечного инвестора тоже не всегда продуктивен; все зависит от того, работает ли венчурный инвестор на свой страх и риск, либо у него от заказчика есть целевое поручение в отношении объекта поглощения.

Поэтому главная задача бизнес-разведки при начавшемся поглощении – вычислить в этой пирамиде промежуточное звено, венчурного инвестора. Затем вступить с ним в контакт, дать понять, что он «засвечен», вслед за чем могут быть разные варианты. Венчурный инвестор продолжает давление, но вступает в диалог, при этом снимается агрессивность, уходят уголовные аспекты. Либо вовсе отказывается от проекта, если репутационные издержки перевешивают для него экономическую выгода от поглощения.

В последнем случае в информационное поле важно тут жебросить информацию, которая бы отпугнула других потенциальных рейдеров: мол, одни наехали, но ничего не получили и отъехали зализывать раны. Конфликт исчерпан.

Денег для решения поставленных перед бизнес-разведкой задач жалеть не надо. Судебная тяжба, встречная скупка акций и другие меры по защите предприятия обходятся гораздо дороже. Кстати, нападающая сторона как раз и рассчитывает финансово измотать свою жертву, демонстрируя готовность не считаться с временным фактором, оказывать давление в течение продолжительного времени – до года и больше. Практика насчитывает немало случаев, когда рейдеры затевают уголовные дела без доказательной основы, без всякой надежды на успех, но только затем, чтобы связать финансовые ресурсы жертвы. Поэтому умело организованная бизнес-разведка в сочетании с искусством информационных вбросов может стать весьма эффективным средством защиты от недружественных поглощений.

## 20-04 Адашкевич

### **Отслеживание первых признаков возможного недружественного поглощения предприятия**

Адашкевич Юрий Николаевич

Заместитель Генерального директора, Специальная информационная служба

Недружественное поглощение происходит не в одно мгновение. Оно проводится поэтапно и требует немало времени, иногда до нескольких месяцев. Таким образом, обороняющаяся сторона теоретически располагает временем для принятия защитных мер. Агрессор, понимая это, начальные этапы операции, предшествующие прямому отъему прав собственности, стремится осуществить максимально конспиративно.

Однако признаки захвата вполне могут быть зафиксированы.

Во-первых: реализуя свои планы, захватчик вынужден осуществлять определенные процедуры.

Во-вторых: ему приходится ангажировать немало людей:

- привлекать административный ресурс;
- нанимать профильных консультантов;
- вербовать инсайдеров-носителей сведений;

А человек, как известно, не столько хранитель информации, сколько - канал ее утечки.

Остается только разобраться как, где и когда эти признаки проявляются. Для чего выстроить модель действий агрессора. Соответственно расставляются «сторожки».

В этом плане наиболее принципиален такой важный этап, как разведка агрессором «предприятия-цели». Чтобы обнаружить признаки ее проведения, нужно знать, в каких именно сведениях нуждается захватчик.

В первую очередь это:

- корпоративная информация (учредительные документы, положения, регламентирующие деятельность органов управления, протоколы собраний, заседаний советов директоров, структура предприятия, дочерние и зависимые общества, величина и структура акционерного или долевого капитала, изменения в реестре акционеров);
- качество и форматы корпоративного управления (перекосы в балансе единогласие-коллектильность, поступление указаний, персональная окрашенность процесса принятия значимых управленческих решений, неформальное участие собственника в операционной деятельности, распределение компетенции между советом директоров и исполнительным органом формально и фактически, контроль финансовых операций со стороны владельцев, просчеты в текущем менеджменте);
- финансово-экономическая информация (бухгалтерские балансы, структура и характер дебиторской и кредиторской задолженности, ее динамика, ликвидное имущество, его правовой статус, обременение имущества, контрагенты компании, налоговая и банковская история предприятия);
- оценка уязвимости приобретения прав собственности на бизнес (история создания компании; приватизационные нарушения; неизбежные в умеренно крупном бизнесе нарушения правил приобретения акций на баланс; факты давления на работников предприятия при осуществлении массированных «директорских скупок»; подписание договоров купли-продажи акций с превышением полномочий; нарушения, допущенные при учреждении удерживающих компаний или покупке «готовых фирм» и т.д.);
- оценка компактности бизнеса (структура операционных активов; например: все ли фактически обеспечивающие бизнес активы показаны по балансу одной компании или группы? Осуществляется ли деятельность на одной промплощадке или она распределена по филиальной сети? Текущая ситуация возникла исторически или в профилактических целях? Если имеется сеть дочек-внучек, в какой мере диверсифицированы риски недружественного поглощения в такой конструкции? А вариантов здесь много, в частности, степень фактической вовлеченности исследуемого бизнеса в сферу интересов ФПГ или сырьевого холдинга, с которыми лучше не связываться);
- обремененность основных производственных активов (залог, арест, хозяйственный спор и др.). И хотя эти сведения в целом общедоступны, захватчику важно понять: является отягощение профилактическим, преднамеренным или случайным, а также оценить перспективы воздействия на вторую сторону по соответствующей сделке.
- уязвимые/стабилизирующие факторы общественной или личной жизни значимых акционеров-физлиц и топ-менеджеров (их материальное положение, «общественно-политический статус», отношения с федеральными и местными властями (в т.ч. и на перспективу - с учетом изменяющейся политики), а также с кредиторами; общий рейтинг у налоговых и других структур, наличие у них серьезных проблем и можно ли их создать (юридические, личные и др.);
- конфликты (в основе интереса истина: «враг моего врага - мой друг»):  
внутренние текущие конфликты (среди акционеров, топ-менеджмента, а также между представителями этих групп (насколько они глубоки, когда и по какому поводу возникли; насколько далеко готовы пойти участники ради удовлетворения своих интересов; перспектива их углубления));  
внутренние тлеющие конфликты (пассивно недовольные сотрудники).  
уже «забытые» конфликты (немало недовольных итогами своего участия в закрытой подписке на акции 1993-1995 годов; пострадавших в проектах выдавливания миноритариев и недружественного поглощения; можно неплохо поработать с бывшими директорами компании, их заместителями по экономике или финансам).  
внешние корпоративные конфликты, в которых участвует предприятие-цель (уже кем то атакуется или гринмейлится, сама захватывает: понять, насколько глубоко оно там застряло. Перспективы стратегических альянсов против общего стратегического противника);
- оценка криминализированности компании-цели:  
характер опеки со стороны организованного криминала;

уровень затененности бизнеса (схемы участия в теневой экономике, системы хищений, коррумпирование чиновников, участия чиновников в бизнесе, система откатов с поставщиками и потребителями, масштабы теневого оборота денежных средств и иных активов, схемы налоговой оптимизации);

- оценка профессионализма топ-менеджеров, их преданности владельцу и гендиректору; профессионализма, связей и морально-этических качеств юристов предприятия-цели, ЧОПа, внешних консультантов по корпоративному праву и управлению, экономической безопасности.
- состояние разрешительной документации (лицензии, сертификаты, согласования и т.п.);
- оценка уязвимости договорных документов и трудовых контрактов с топ-менеджерами;
- постоянные PR-контакты жертвы;

Если захватчик планирует изготовление фальшивых документов, то он постараётся получить:

- образцы подписей учредителей;
- образцы подписей руководителя постоянно действующего органа компании, имеющего право без доверенности действовать от имени предприятия;
- образцы подписей иного лица, которое также имеет право действовать без доверенности от имени компании-цели;
- копия оттиска печати.

Устремления к сведениям такого рода и следует рассматривать как признаки подготовки захвата. Разумеется, противник не собирает материалы «в тупую», а прикрывается естественными процедурами. Так, следует серьезно отнестись к внешне немотивированному увеличению количества всевозможных проверок и запросов информации со стороны силовых ведомств, ФСФР, МАП. Обратить внимание на избыточное любопытство со стороны налоговых органов и участившиеся налоговые проверки, попытки возбуждения уголовных дел в отношении руководства предприятия. Особенно красноречивы внеплановые приходы подразделений ЭБ милиции, их избыточная настойчивость в проработке документации предприятия (у налоговых органов не стоит задача возбуждать уголовные дела без особой причины; даже по фактам выявленных и доказанных недоплат при обычных проверках можно договориться о добровольных выплатах).

В некоторых случаях немотивированная активность органов приобретает просто гипертрофированные формы. Так, в период подготовки к захвату Лыськовского пивзавода, предприятие в течение года инспектировали около 30 комиссий. Пив завод проверяли все - от районной СЭС до ФСФО и ФКЦБ (ныне - ФСФР).

Используя иные способы сбора, рейдер дает следующие признаки:

- миноритарий, реализуя свои права, требует ознакомления со списком акционеров, уставными документами, протоколами заседаний Совета директоров и Правления;
- к объекту проявлен интерес в форме попыток переговоров о сотрудничестве, предложений об инвестировании в производство;
- обнаружилось пристальное внимание со стороны маркетологов, консультантов, корреспондентов деловых изданий, внезапно решивших провести исследование данной отрасли промышленности или региона.

В любом случае, вскрытие службой безопасности (если таковая имеется) в рядах сотрудников лиц, действующих в интересах возможного захватчика (обычно - передающих информацию) - серьезный сигнал подготовки атаки. Причем противнику совсем не обязательно приобретать агентуру в руководящих органах. Вполне информативны ключевые подразделения (закупка, сбыт, бухгалтерия и т.п.).

И, конечно же, опасный признак - выявление средств прослушивания в кабинетах руководителей.

Особенно остро следует реагировать при возникновения подозрения об изменениях в составе акционеров, да и вообще на любые факты подходов к реестродержателю - носителю ключевой информации о собственниках компании. Кстати, нередко при

корпоративных войнах возникают проблемы у реестродержателя (приостановление лицензии, попытки перевода реестра другому юридическому лицу и т.д.). И это – тоже существенный признак.

Конечно же, отдельный вскрытый факт не может автоматически рассматриваться как начало процесса поглощения. Поэтому важна не только фиксация признаков сбора определенной информации, но и грамотный анализ поступающих сигналов, их сопоставление с другими признаками на фоне общей ситуации.

После того как досье сформировано, административный и иные ресурсы оценены, «агрессор» еще раз анализирует «общий план сражения». Из практики известно, что в некоторых случаях, проанализировав попавшие в ее руки документы и сведения, рейдер отказывается от первоначального замысла и оставляет предприятие в покое. Но если цель оправдывает средства – война становится неизбежной.

Следующая группа признаков относится уже к этапу начала «боевых действий». Однако даже уже начавшиеся действия в рамках поглощения не очевидны для слишком благодушно настроенной жертвы. Если же контрразведывательная инфраструктура имеется, она должна учесть следующее.

Наиболее «этичный» способ поглощения — скупка акций/долей в уставном капитале «компании-цели». Иногда, чтобы запустить процесс скупки, «агрессор» устраивает показательные покупки. Несколько мелким акционерам предлагают крупные суммы, значительно превышающие реальную стоимость акций. Нередко бывает, что жертва просыпается, когда скупка идет полным ходом. Таким образом скупка акций у миноритариев, да и вообще - большое количество сделок с мелкими пакетами акций, совершенных на внебиржевом рынке – важный признак. Бывает, что длительный период времени акции не продавались, и внезапно произошел ничем не объяснимый всплеск сделок купли-продажи или передачи в управление. В случае ЗАО закон предусматривает преимущественное право на их приобретение другими акционерами или обществом в целом, поэтому прямая скупка акций не может быть признана законной. Передача прав на них оформляется договорами дарения. Это тоже признак.

Один из путей захвата — приобретение долгов. Вывод однозначный – следует внимательно следить как за динамикой кредиторской задолженности, так и возможными фактами перекупки долгов.

Корпоративный шантаж. Схема известна: атакующая компания приобретает небольшой пакет акций/долей в уставном капитале «компании-цели» (или же захватчик подкупает кого-либо из уже имеющихся миноритариев). Далее начинается максимально активное использование предоставленных законодательством прав. Инициируется активная критика менеджмента и собственников: идет оспаривание решений общих собраний, блокирование акций других акционеров, выдвижение своих кандидатов в органы управления, созывы внеочередных общих собраний, избрание конфликтных органов управления, оспаривание сделок и многое другое. Инициируется серия судебных определений, фактически парализующих работу предприятия. Соответственно отсюда и признак: активизация тех или иных миноритариев, особенно, если от их имени действуют « дальние родственники», весьма подкованные в корпоративном праве.

Если пакетом акций Общества владеет государство, то внезапные изменения его представителей в органах управления должны серьезно насторожить, тем более, если нет разумных объяснений этому (например, увольнение чиновника или выход на пенсию, но об этом член Совета директоров, как правило, заранее предупреждает). Фактически это – косвенный признак подготовки федерального пакета к «ангажированной» продаже.

Всегда следует держать в поле зрения владельцев весомых пакетов акций. Чаще всего это топ-менеджеры. Если топ-менеджер недоволен зарплатой, велик риск, что он захочет продать свои акции внешнему захватчику. Или у него возникли, например, серьезные личные, семейные проблемы, требующие больших сумм денег. Эти признаки надо заранее отследить. Если держатель крупного пакета уже ангажирован нападающей стороной, то на это могут указать изменения в его поведении, признаки появления больших денег.

Выше я уже говорил о значимости регистратора как источника информации, так и органа, реализующего важные корпоративные процедуры, которые могут быть использованы

агрессором. В этом смысле не менее важна ИМНС, фактически отвечающая за аккредитацию единоличного исполнительного органа, а также орган юстиции по регистрации прав на недвижимость. Агрессор может, например, опираясь на сфальсифицированные документы, инициировать изменения в составе учредителей в ЕРГЮЛ, в учредительных документах в налоговой инспекции, в органе юстиции по регистрации прав на недвижимость (где зарегистрирована недвижимость предприятия). В этих точках желательно иметь друзей как в руководстве, так и среди исполнителей, что позволит узнавать об опасности немедленно. В таких случаях под любым благовидным (юридически корректным) предлогом исполнение опасной для жертвы процедуры приостанавливается, служба безопасности разбирается в ситуации и принимает ответные меры. К нештатным ситуациям относят и попытки противника ангажировать сотрудников указанных организаций, о чем компании-цели должны просигнализировать имеющиеся там источники.

Неоднократно уже упоминавшийся в печати признак: управляющий орган или акционеры (участники) получили заказные письма с уведомлением о вручении, в которых находится чистый лист бумаги или поздравление с ближайшим праздником. Цель - сымитировать исполнение предписанных законом формальностей перед совершением определенных действий. Например, чтобы доказать, что акционерам (участникам) направлялось предложение выкупить акции (доли), а совету директоров - требования о созыве внеочередного собрания.

СМИ - важный ресурс в любой корпоративной войне. Они играют существенную роль в управлении имиджем «компании-агрессора» (как правило, это спасители предприятия, находящегося на грани банкротства; серьезные инвесторы с планами возрождения какой-нибудь отрасли и т. д.). СМИ также необходимы «захватчику» для управления своим имиджем после завершения захвата. Итак, признак: СМИ неожиданно начинают проявлять повышенное внимание к предприятию-цели, появляются статьи о злоупотреблениях со стороны руководства и нарушении прав акционеров. Критика методов управления, пессимистические прогнозы относительно будущего предприятия не только отвлекают внимание и ресурсы владельцев объекта поглощения на организацию контрпропаганды, но и способны вызвать панику миноритарных акционеров, облегчив тем самым скупку акций, или увеличить дисконт при скупке долгов у кредиторов предприятия.

Оценка вероятности недружественного поглощения:

Все вышеприведенное относится к ситуации, когда конкретным захватчиком уже проявлен конкретный интерес к конкретному объекту или уже начались конкретные действия по захвату. Однако, еще до реального начала поглощения есть способы оценить вероятность самой возможности этого. Потребуется анализ значительного числа факторов, складывающихся вокруг предприятия и в соответствующем секторе рынка. При всем их многообразии существуют некоторые характерные индикаторы (внешние и внутренние), совокупность которых должна заставить собственника повернуться лицом к опасности возможного поглощения.

Внешние индикаторы:

- Приход в регион крупного капитала, который поддерживается администрацией.
- Факты недружественных поглощений или агрессивная скупка акций аналогичных предприятий в отрасли или предприятий, находящихся на сопредельных территориях. Как правило, компания-агрессор осуществляет целую серию захватов компаний-целей, работающих в одной отрасли или расположенных по соседству. В первом случае конечная цель заключается в формировании отраслевого холдинга, а во втором - в приобретении прав на интересный земельный участок. Нужно проанализировать, насколько может быть «интересно» ваше предприятие крупному «захватчику» в плане его включения в холдинговое образование в качестве технологического звена, либо для расширения занимаемой доли рынка, либо для создания вертикально-интегрированной структуры. Не является ли ваше предприятие конкурентом для крупного и агрессивного холдинга? В случае положительных ответов - не мешкая заняться проблемами обороны и безопасности.
- Включение в план приватизации муниципального имущества компаний, работающих в той же отрасли народного хозяйства.

Внутренние индикаторы:

- наличие недовольных акционеров с крупными пакетами (впрочем, чтобы заставить нервничать, достаточно даже и небольшого пакета); вряд ли найдется приличное предприятие, которое платит адекватные дивиденды. Контрольный пакет становится слишком принципиальным для акционера. Остальные акционеры всегда ущемлены, миноритарного акционера обижают системно и всегда, это и порождает благоприятную среду для передела собственности;
- слабо консолидированный пакет (в этом случае ключевое значение приобретает «не свой» реестродержатель);
- плохое состояние внутренней корпоративной документации (отсутствие протоколов заседания Советов директоров и Правлений, например).

Выводы:

Если на предприятии не построена действенная система независимого мониторинга его финансово-хозяйственной деятельности (иначе говоря, система экономической безопасности бизнеса), задача агрессора значительно упрощается.

Состав антикризисной структуры (подразделения) – комбинирование аутсорсинга и собственных сил. Между тем отношение к этому решающему блоку обороны в большинстве крупных и средних компаний обычно халатное. И дело даже не в том, что собственник не хочет тратиться на то, что может и не произойти. Как правило, он чрезвычайно рассчитывает на свои связи – административный ресурс. Однако российская практика «корпоративных войн» сотни раз подтвердила, что действующий чиновник любого ранга – самый неверный союзник: легко и без всяких угрызений совести перекупается или бросает партнеров при первых же признаках угрозы своему благополучию или «имиджу».

## 20-05 Красавин

### **Особенности российского бизнеса по защите предприятий от недружественных поглощений**

*Красавин Михаил Владимирович  
Исполнительный директор, КЦ "Стратегия защиты"*

Бизнес по защите предприятий от недружественных поглощений появился одновременно с бизнесом по поглощению предприятий и, как правило, является одним из видов деятельности инвестиционных компаний. Это обусловлено экономическими и социальными условиями, в которых создавались и развивались отечественные компании. Недостаточный объем свободных денежных средств у отечественных инвесторов, незащищенность инвестиций, недооцененность российских компаний, отсутствие навыков управления в условиях рынка со стороны менеджмента, задолженности перед кредиторами, недостаточность господдержки, несовершенное законодательство, коррупция, а также социальная инертность населения - именно эти условия создали среду для «серых» схем переделов собственности, так часто используемых на отечественном рынке M&A.

Изначально бизнес по защите предприятий от недружественных поглощений являлся скрытой формой приобретения предприятия дружественной менеджменту инвестиционной компанией в условиях атаки на акционерный капитал общества со стороны третьих лиц. Компании, участвующие на стороне менеджмента, получили обобщенное название «Белый рыцарь», и даже на сегодняшний день такая форма приобретения предприятий является основным видом деятельности компаний, осуществляющих защиту.

К сожалению, для такого положения вещей существуют объективные предпосылки. Прежде всего, это высокая стоимость защиты предприятий и отсутствие свободных денежных средств у предприятия-цели. Из-за широкого распространения сочетания этих факторов защита предприятия превращается в повышение капитализации защищаемого предприятия с помощью инвестиционной компании защитника с целью последующей

продажи.

Именно отсутствие денег у компании-цели не позволяет компаниям, специализирующимся на защите бизнеса, сделать это единственным, исключительным видом своей деятельности. Как следствие, доверие к компаниям-защитникам не высокое, что и привело в настоящее время к ограничению роста рынка услуг по защите предприятий.

Вывод:

Обоснованное недоверие предприятий к компаниям-защитникам, отсутствие платежеспособного спроса на услуги защиты сдерживают рост рынка этих услуг и одновременно способствуют сохранению на рынке слияний и поглощений мало- или не затратных «серых» технологий по переделу собственности.

Крупнейшим собственником в нашей стране до сих пор остается государство, для сохранения собственности созданы специализированные органы государственного управления, наделенные полномочиями участвовать в процессах защиты госсобственности. В 2002 году после подписания мэром Постановления № 265-ПП «О дополнительных мерах по защите экономических интересов города Москвы» было создано Управление Правительства Москвы по экономической безопасности г. Москвы. Москва стала первым субъектом Федерации, создавшим такое управление, затем аналогичные структуры появились и в других субъектах РФ.

В 2003 году, в продолжение законодательного регулирования рынка слияний и поглощений, принято Постановление Правительства Москвы №599-пп от 29.07.2003 г. «О мерах по сохранению промышленного потенциала Москвы». Во исполнение Постановления в том же году создан Консультационный центр «Стратегия защиты».. Сотрудничество УЭБ г. Москвы и Консультационного центра «Стратегия защиты», иных защитных организаций аккредитованных при Управлении позволило уменьшить количество «незаконных» переделов собственности в г.Москве .

Мы проводим консультации, в том числе, и по обращениям на горячую линию Управления экономической безопасности города Москвы, горячую линию Центра, а также ведем разъяснительную работу по данной тематике на страницах своего сайта, реализуем проекты по защите предприятий, участвуем в качестве консультантов в сделках по продаже бизнеса.

Компетенция УЭБ г.Москвы и аналогичных структур распространяется на компании, хотя бы частично принадлежащие государству. Компании без участия государства вынуждены искать негосударственную компанию-защитника, присутствующую на рынке слияний и поглощений, полагаясь на свою интуицию и опыт «соседей», то есть практически «в слепую».

В целях увеличения объема рынка защиты предприятий от поглощения в первую очередь необходимо завоевать доверие клиентов, и для этого нужно сделать деятельность компаний-защитников прозрачной, например, путем освещения результатов защиты в прессе, что мы и планируем делать на нашем сайте.

Другим фактором, влияющим на становление цивилизованного рынка услуг защиты, станет наличие платежеспособного спроса на такие услуги, позволяющие собственникам расплачиваться с компанией-защитником не собственностью, а денежными средствами. В результате компании-защитники смогут вести свою деятельность по защите предприятий как исключительную.

Полагаю, что предложенные меры в совокупности с усилиями правительства по совершенствованию законодательства и защите бизнеса улучшат инвестиционный климат в России.

## 20-06 Кузнецов

**Некоторые методы профилактики недружественных поглощений**

## Оглавление

- 1. Положение вещей
  - 1.1. На переходе
  - 1.2. Свобода выбора
  - 1.3. Санитары бизнеса?
  - 1.4. Игры без правил
  - 1.5. Слабые умирают
  - 1.6. Провокация поглощения
- 2. Методы профилактики враждебных поглощений
  - 2.1. Повышение культуры управления
    - 2.1.1. Менеджмент долгожителей
    - 2.1.2. Культура устойчиво растущих компаний
  - 2.2. Виртуализация бизнеса
    - 2.2.1. Изменение архитектуры бизнеса
    - 2.2.2. Аналитические центры
  - 2.3. Дополнительные материалы

### 1. Положение вещей

1.1. На переходе. Россия находится на этапе исторического перехода, который продлится еще 40-60 лет. Есть вероятность, что дети наших внуков перестанут опасаться выходить на улицу или начинать собственный бизнес. Необходимость и неизбежность ухода от "социалистической" экономики не вызывает сомнения, однако "выбранный" путь не является эффективным. Заинтересованные лица могут сравнить результаты реформы в России и Китае.

1.2. Свобода выбора. Насколько мы были свободны в выборе способов реформирования? У меня была возможность судить об этом еще в 1999 году при расследовании деятельности в России Гарвардского института международного развития (HIID). Есть основания полагать, что программа российской приватизации была результатом банальной экономической диверсии, проведенной американскими спецслужбами с минимальными расходами (\$150 млн. бюджета HIID сравнивается с бюджетом ЦРУ). Некоторые подробности такого рода операций в развивающихся странах можно узнать из книги Джона Перкинса "Исповедь экономического убийцы" M., Pretext, 2005. Этого оказалось достаточно, чтобы развалить национальную промышленность и систему органов власти, а главное, заложить в нее генетические (самовоспроизводящиеся) дефекты. В частности, несоответствие уровня заработной платы в органах власти и на рынке является причиной разворовывания бюджета, неустранимой коррупции и по существу полного беспредела, в котором нам приходится жить и работать. Распыление государственной собственности через акционирование создало великолепные условия для взрывного роста колоссальных состояний, вывоза капиталов и расцвета враждебных поглощений.

1.3. Санитары бизнеса? В бизнесе, как и в живой природе, существуют санитары, добивающие слабых. Имя им - рейдеры или фирмы, специализированные на враждебных поглощениях предприятий. Мое первое знакомство с этой проблематикой произошло в 2002 году на авторских тренингах, посвященных технологиям по разведке по открытым источникам Интернет (конкурентной разведки, юридической разведки). А недавно мне поступило лестное предложение участвовать в проекте защиты от враждебных поглощений, финансируемым бывшим рейдером. Мотивация перепрофилирования парадоксальная - это выгоднее и менее хлопотно.

1.4. Игры без правил. Идеологический вакуум, отсутствие у власти компетентных государственников, налоговое время, пробелы и противоречия законов, дефицит правосудия, произвол чиновников и криминальных элементов по существу оставляют предпринимателей и граждан совершенно незащищенными. Политические риски и уровень административного давления на бизнес непредсказуемы, т.е. в России игра в бизнес происходит в предельно неблагоприятных и непредсказуемых условиях. Приведем некоторые цифры. По мнению Матиаса Бекье ("Путеводитель по слиянию", Вестник McKinsey, 2 (4) 2003), "многочисленные исследования конца 1990-х годов подтверждают, что большинство слияний и поглощений не привели к созданию стоимости,

причем доля неудачных сделок достигает 60%.". Проще говоря, большое число слияний и поглощений ведет к планомерному разрушению действующих производств и заметному ослаблению России, как международного конкурента. Официальная заработка плата рядовых сотрудников УБЭП / РУБОП МВД РФ составляет \$300-600, анейтраллизация силовых ведомств (милиция, прокуратура) во время силового захвата предприятия обходится рейдеру в \$30-60 тыс.

1.5. Слабые умирают. Рыба гниет с головы. Репрессивная система менеджмента на предприятии не позволяет сформировать сплоченную бизнес-команду и привлечь в той или иной степени всех без исключения сотрудников к управлению фирмой и повышению ее экономической силы и жизнеспособности. Неинформированность, некомпетентность, нелояльность и незаинтересованность сотрудников на фоне внутрикорпоративного саботажа ограничивает качество управления фирмой возможностями интеллекта и физическим ресурсом группы топ-менеджеров. Один умный всегда проигрывает команде профессионалов. Особенно, если последние играют без правил (как это делают черные рейдеры).

1.6. Провокация поглощения. Враждебные поглощения и экономические диверсии провоцируются рядом причин.

Стоимость активов (коммерческая недвижимость, оборудование, торговые марки, патенты...) выше реальной стоимости бизнеса, что побуждает естественное желание перехватить управление и/или часть активов и их перепродать.

Фирма мешает конкуренту (национальному, зарубежному) или иностранному государству (напрямую касается родного ВПК). Процессы монополизации всегда сопровождаются экономическими диверсиями в адрес одиноких производителей товаров и услуг.

Политические амбиции и непродуманные заявления руководства могут повернуть против компании Систему (административный ресурс). По мнению рейдеров, самым удачным поглощением 2004 года был показательный разгром компании "Юкос". "Рейд был проведен по всем классическим канонам: закошмарили по-черному, закрыли главного по уголовке, вывели актив через прокладку. Высший класс — хоть в хрестоматию вставляй!" (откровения анонимного рейдера).

Открытая финансовая политика, честное желание показать акционерам прибыль также вызывают пристальный интерес рейдеров. Примеры многочисленны, например, перехват управления над некоторыми объектами недвижимости Московской железной дороги после очередной публикации квартального отчета с заметной прибылью.

Разнообразные уязвимости юридического, экономического и иного толка и прочие причины (низкая культура управления, внутрикорпоративное предательство, уход ключевых сотрудников, криминал, форс-мажорные обстоятельства, отзыв лицензий банков, патентные иски, утечки информации, изменения на рынках...) провоцируют охотников за чужим на захват всего бизнеса или перехват управления отдельными активами. Экономическая слабость одиноких малых и средних предприятий делает их легкой добычей рейдеров при минимальном бюджете на захват. Напомним, что срок исковой давности по судебным делам о недействительности сделок - всего 10 лет.

## 2. Методы профилактики враждебных поглощений

Когда обнаружены признаки начавшейся попытки поглощения, вероятность отстоять предприятие не превышает 10%. Затраты на защиту бизнеса от грамотно подготовленной атаки сопоставимы с его стоимостью и в ряде случаев экономически целесообразнее его продать за бесценок. Кроме того, существует такой способ ослабления конкурента, как провокация поглощения. Единственный надежный способ лечения в такой ситуации - профилактика поглощения или перевод предприятия на неприметный и здоровый образ жизни.

2.1. Повышение культуры управления. Слабость российских предприятий определяется, в основном, низким уровнем управления.

2.1.1. Менеджмент долгожителей. Внедрение следующих элементов системы управления долгоживущих компаний:

Пристальное внимание, чуткое отношение и быстрое приспособление к изменяющимся коммерческим условиям, постоянная смена конкурентных стратегий.

Определенность корпоративной культуры и верность традициям компании. Гуманизация стратегий управления и повышенное внимание к персоналу. Персонал мыслит себя частью корпорации. Управленцы избираются изнутри, и наивысший приоритет их работы -

сохранить компанию, по крайней мере, в таком же состоянии, в каком они ее получили. Лояльное отношение к человеческим ошибкам. Систематическое поощрение новых идей, инициативы, профессионального роста, самообучения и обучения сотрудников. Инвестирование новых идей стратегического характера при консервативном подходе к финансированию рисковых проектов. Подробнее можно посмотреть книгу Ари де Гиус "Живая компания", СПб, Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004 и другие книги этого же издательства.

2.1.2. Культура устойчиво растущих компаний. В основы можно использовать свод из 10 корпоративных правил Google Inc - самый быстрорастущей технологической фирмы мира. Приводится вольное изложение статьи Schmidt Eric, Varian Hal "Google: Ten Golden Rules". - Newsweek, Dec. 2, 2005 <<http://www.msnbc.msn.com/id/10296177/site/newsweek/>>.

- 1) Коллективный наем на работу. При приеме на работу каждый соискатель проходит собеседование минимум с 6 сотрудниками, от руководителей до коллег по отделу, причем мнение всех учитывается.
  - 2) Фирма берет на себя обеспечение всего (бонусы, прекрасное питание, гимнастические залы, прачечные, массажные кабинеты, парикмахерские, автомойку...), что может отвлекать от продуктивной работы.
  - 3) Собрать всех вместе. Все проекты выполняются командой. Фирма обеспечивает комфортные условия для совместной работы, включая конференц-залы.
  - 4) Простая координация. Все участники проектов еженедельно делают электронную рассылку по рабочей группе о своих достижениях за неделю.
  - 5) Ешьте корм своей собаки. Все сотрудники используют в работе / дома только продукты своей компании. Это гарантирует высокое качество товара или услуги еще до того, как она попадет на суд потребителю.
  - 6) Повышайте творческий потенциал. 20% рабочего времени сотрудников запланировано на фантазии - проекты по личному выбору сотрудника.
  - 7) Достигайте консенсуса. Много умнее, чем один. Управленец - это не лицо, принимающее решение, а человек, консолидирующий мнения членов команды. Решения принимаются мучительно, но их качество выше всяких похвал и они не саботируются.
  - 8) Не злиться. Отношения базируются на терпимости и взаимном уважении. При этом нет соглашательства и приспособленчества.
  - 9) Все решения просчитывается. Все проекты обеспечиваются множеством инструментальных панелей для быстрого количественного расчета положения вещей и визуализации тенденций.
  - 10) Каждую пятницу все собираются вместе (при этом некоторые закусывают и пьют). Делаются объявления, представления, задаются вопросы, получаются ответы. Это обеспечивает высокое взаимное доверие и лояльность бизнес-команды.
- Пункт 7 стоит усилить правом "квазивето" Royal Dutch Shell: "Любой член рабочей группы может своим несогласием остановить любое решение" (Ари де Гиус).

## 2.2. Виртуализация бизнеса.

Единственный способ избежать удара - не показывать лицо. Как Александр Иванович Корейко из бессметного "Золотого теленка".

2.2.1. Изменение архитектуры бизнеса. Неубиваемым или катастрофоустойчивым будем считать бизнес, который в случае внезапной утраты одного или группы активов или предприятий или даже руководителей в состоянии сохранить управление и преумножить активы. Один из вариантов неубиваемых бизнес-структур - виртуальные корпорации из неаффилированных предприятий в разных юрисдикциях, легально проводящие все операции с некоторой избыточностью. Под избыточностью в данном случае будем понимать, например, использование трех-четырех конкурирующих поставщиков комплектующих вместо одного или ведение финансовых операций через 3-4 расчетных счета в разных банках.

Виртуальная корпорация - это неформальная сеть (неизвестной топологии) неконкурирующих предприятий, связанных единой системой корпоративных правил ведения бизнеса или иным интересом (по аналогии с семьей, sectой, племенем, этносом или профессиональным цехом). Размер сети и ее структура нападающим неизвестны. Выяснить по открытым источникам, официальным каналам или с использованием сотрудников предприятия, что конкретный бизнес является участником сети, крайне затруднительно. На попытку захвата одного из звеньев сети отвечает вся сеть. Ответные удары по рейдеру или непосредственному заказчику недружественного поглощения выполняются в закрытом варианте, исключающем идентификацию заказчика и

исполнителя контратаки. Участие в такой сети – эффективный способ защиты видимого малого и среднего бизнеса от поглощения.

2.2.2. Аналитические центры. Глаза и уши сети предприятий – система (сеть) виртуальных информационно-аналитических центров (ИАЦ), специализированных как на обслуживании отдельных предприятий, так и нужд сети в целом. Это не исключает создания внутрикорпоративных штатных аналитических служб, которые скрытно обеспечивают поддержку принятия решений, документирование опыта (знаний), ведение корпоративного хранилища и постепенный переход предприятия на технологии управления, основанного на знаниях. Принципы функционирования ИАЦ: проактивность (по Лапудусу), скрытность, распределенность, децентрализованность, легальность, прозрачность, доказательность, универсальность, технологичность, избыточность, лояльность. Без создания корпоративного ИАС выполнение перечисленных выше мер профилактики малореально. Желательно, чтобы аналитикой (корпоративной разведкой) занимались все без исключения сотрудники предприятия. Опыт южнокорейских корпораций можно изучать по книге Хант Ч., Зартарьян В., Информация — основа успеха: разведка на службе вашего предприятия. — Киев, "Укрзакордонвизасервис", 1992.

2.3. Дополнительные материалы по рассмотренной проблеме можно посмотреть через Интернет, используя Яндекс (560+ млн. русскоязычных документов на 02.2006)  
(+(предупреждение | профилактика | предотвращение | предупреждать) /11  
+(((поглощение | захват | поглотить | перехват) /3 (враждебный | недружественный | корпоративный | акционерный) | ((акционерный | корпоративный) /+1 (конфликт | война | спор)) | (корпоративный /+1 шантаж) | гринмейл | гринмэйл | (+(приобрести | покупать | купить | приобретение | покупка | выкупить | скупать) /10 +(((контрольный | процент | процентный | блокировать) /(+1 +2) (акция | пакет | доля)) | блокпакет)))

## 20-07 БЫКОВСКИЙ

### **Собирательный портрет компании - агрессора**

*Быковский Александр Николаевич  
эксперт*

Я поддерживаю мнение предыдущих докладчиков о том, что недружественные поглощения весьма популярны в нашей стране и не утратили своей актуальности и по сей день с момента раз渲ла Советского Союза. Проблема нынешней ситуации лишь в том, что на заре приватизационных процессов в России серьезных захватчиков было единицы, но в настоящий момент их численность перевалила за критический предел. Причин этому явлению много, но основными являются:

- несовершенство действующего законодательства в стране;
- размах коррупции во всех ветвях власти административной, исполнительной, судебной.

Любой олигарх прекрасно понимает, что за небольшие деньги с помощью использования административного ресурса можно приобрести весьма дорогие активы, расширить границы своих бизнес-империй. Одни компании сделав недружественные поглощения основным своим бизнесом, приобретают компанию по низкой цене, перепродают по высокой. Другие компании выступают в качестве исполнителей заказов на поглощение того или иного предприятия, актива, проекта. Причем такие компании очень часто работают на тех же олигархов, не желающих самостоятельно выступать в роли агрессора.

Исходя из того, что на рынке активно действуют несколько типов игроков, детальный анализ целей компании-агрессора дает возможность компании-цели оценить потенциальные масштабы начавшейся недружественной акции и грамотно организовать защиту своего предприятия. Поэтому классификация компаний-агрессоров очень важна. Для специалистов сразу становится более или менее понятен тот инструментарий, который будет использоваться, скорее всего, против поглощаемой компании.

Разновидности компаний-агрессоров.

В качестве игроков-агрессоров наиболее распространены следующие группы:

1) Олигархи и финансово-промышленные группы, которые поглощают компании и их активы в целях своего развития или диверсификации уже существующих своих бизнес-империй, а так же для создания новых отраслевых холдингов.

2) Инвестиционные компании, сделавшие поглощения своим основным бизнесом. В дальнейшем поглощенные компании и их активы продаются по максимально высоким ценам заинтересованным лицам или остаются в собственном бизнесе.

3) Инвестиционные компании-посредники, действующие в интересах заказчика.

4) Инвестиционные компании - профессиональные гринмейлеры.

Все остальные игроки не представляют серьезной угрозы предприятию, хотя бы потому, что для успешной реализации проекта им необходимы большие материальные и административные ресурсы.

Наиболее опасными, разумеется, являются представители первой группы: олигархи и финансово-промышленные группы. Эти субъекты располагают значительными финансовыми ресурсами, которые многократно превышают возможности самой компании цели. На них работают лучшие специалисты в этой области. Кроме того, эти игроки активно используют административный, судебный и силовой ресурсы. Каким бы абсурдным и противозаконным ни был судебный акт, он имеет силу закона и обязателен для всех. Как показывает опыт, отменить незаконный судебный акт бывает непросто, так как серьезным препятствием для этого является тот же административный ресурс. В дальнейшем упомянутый ресурс повторно проявляется уже в творческом взаимодействии с соответствующей службой судебных приставов исполнителей решения суда и местными силовыми структурами. В конечном итоге, легитимные собственники предприятия в результате успешной силовой операции по перехвату управления, которую осуществляют судебные приставы исполнители под физическим прикрытием людей в масках, оказываются за воротами и вынуждены оспаривать незаконные действия своих оппонентов.

Представители второй группы: инвестиционные компании, зарабатывающие на перепродаже поглощенных активов и/или компаний, и, как правило, не так агрессивны. Они стараются действовать менее жестко. Свою тактику они вынуждены вырабатывать, исходя из своих основных целей. Все дело в том, что актив, в отношении которого идут бесконечные судебные разбирательства, очевидно, является проблемным и продать его по максимальной цене невозможно. К явной агрессии названные инвестиционные компании, прибегают тогда, когда приобретают активы для себя, или когда начавшийся корпоративный конфликт уже не может быть урегулирован более или менее мирными способами. В зависимости от финансовых возможностей, которыми располагают такие компании, они могут использовать в своей деятельности все выше перечисленные ресурсы, но прибегают к ним, обычно, для стабилизации ситуации на начальной стадии проекта по недружественному поглощению. Под стабилизацией ситуации в данном случае понимается проведение компанией-агрессором комплекса блокировок в отношении компании-цели: аресты, всевозможные ограничения, лишающие компанию-цель возможности воспользоваться элементарными способами защиты.

Возможности и тактика действий представителей третьей группы - инвестиционных компаний-посредников, в основном, определяются возможностями их заказчиков. Обычно такие компании на начальной стадии проекта имеют скромный бюджет, поэтому им можно весьма результативно противодействовать также сравнительно малыми средствами. Компании-посредники довольно редко опираются на значительный административный, судебный или силовой ресурс, так как эти инструменты для них весьма дороги. Однако, если заказчиком выступает крупная структура, то возможности посредника серьезным образом возрастают.

Наиболее изощренными и наименее опасными являются представители четвертой группы - профессиональные гринмейлеры. Их задача - получить отступные. Но очень важно понять истинные цели гринмейлера: он выступает в качестве участника проекта по недружественному поглощению, скрывая до поры главного игрока, или реализует собственную стратегию, создавая предпосылки к недружественному поглощению. Профессиональные гринмейлеры ведут себя достаточно жестко, сознательно создают себе устрашающий имидж, который во многих случаях является хорошим PR проектом.

Внутреннее устройство компании-агрессора

Структурно компания агрессор делится, как минимум, на три подразделения.:

- 1) отдел, отвечающий за сбор и анализ информации;
- 2) юридический отдел;
- 3) отдел, непосредственно занимающийся реализацией проектов по недружественным поглощениям (рейдеры);

Сборщики информации и юристы осуществляют в проектах по недружественным поглощениям вспомогательные функции. Задача первых состоит в том, чтобы собрать максимум информации о компании цели, с особым упором на сведения компрометирующего характера.

Задача юристов заключается в скрупулезном анализе добытых правдами и неправдами документов и сведений, а также в выработке юридической стратегии действий агрессора в отношении компании цели, ее менеджеров и акционеров.

Отдел, который непосредственно занимается реализацией проектов по недружественному поглощению, будет в дальнейшем разрабатывать собственную стратегию действий, опираясь на сведения, добытые работниками отдела сбора и анализа информации, а так же на выводы и рекомендации юристов.

Отсутствие нужной информации и компрометирующих материалов серьезно затруднит процесс выработки стратегии дальнейших действий и может привести даже к отказу от первоначальных намерений. Таким образом, внимательное отношение к защите информации и уважение к закону серьезно сужают круг потенциальных агрессоров, обеспечивая компании пассивную защиту.

## 20-08 Иванов

### **Информационные ресурсы бизнес-разведки в деле защиты от недружественных поглощений**

*Иванов Сергей Владимирович  
Директор, «Амулет-Инфо»*

По мере развития информационного рынка меняются и принципы работы информационно-аналитических служб. Еще 6-7 лет назад основной задачей конкурентной разведки считалась добыча первичной информации, что объяснялось относительной скудостью информационных активов, представленных в то время на рынке его участниками. Наиболее ценные сведения можно было найти только в базах данных (БД) государственных организаций, распространяемых незаконно.

Рост рынка и появление на нем все новых участников определили иную специфику работы подразделений конкурентной разведки. Сегодня, когда информации стало больше и ее предложение иной раз превышает спрос, основной акцент делается на умение вычленить из многообразия источников наиболее ценные сведения, а затем провести их грамотный анализ.

В настоящем докладе представлены источники, заслуживающие, по мнению автора, внимания специалистов-практиков конкурентной разведки. Общая черта перечисленных баз данных и информационных агентств - их реальная доступность, функциональность, полнота и актуальность. Классификация источников информации представлена в соответствии с теми задачами, которые приходится решать подразделению бизнес-разведки. Рассмотрим данные источники.

I. Реестры поставщиков информации и информационных услуг:

Информацию об официально зарегистрированных БД можно получить на сайте <http://www.inforeg.ru>. Государственная регистрация баз и банков данных осуществляется в соответствии с Постановлением Правительства РФ № 226 от 28.02.96. Регистрация производится на основе утвержденных регистрационных документов. К настоящему моменту каталог содержит описания 7741 баз данных и 1446 владельцев этих БД.

## II. Серый и черный рынок

Сейчас на информационном рынке работает достаточно много компаний, распространяющих различные БД. Однако, по мнению специалистов, наиболее ценные сведения можно найти только в БД государственных организаций, распространяемых незаконно. Описания подобных баз их перечень и цены можно найти, например, на сайте <http://www.hotbd.ru>.

## III. Открытые общие и специализированные источники

По мнению экспертов, использование открытых общих и специальных публикаций и баз данных в качестве объектов аналитической обработки позволяет получить от 30% до 90% необходимой информации. Среди таких источников наиболее необходимыми для решения информационных задач являются:

- \* печатные материалы (справочники, книги, брошюры и т.п.);
- \* СМИ (газеты, журналы, радио, телевидение);
- \* Интернет.

Ниже перечислены наиболее интересные источники открытой информации:

1. Одной из первых создать полнотекстовый фонд публикаций прессы, сообщений информагентств, материалов теле и радиопрограмм в нашей стране попыталась национальная электронная библиотека (НЭБ). В базе содержалось более 10000000 документов из более 2000 информационных источников. Ежедневные поступления доходили до 15 000 новых документов из 500 средств массовой информации. Но, несмотря на то, что проект был довольно успешным, владельцы решили избавиться от непрофильных активов. Правоприемником проекта стала компания «Интегрум-Техно» (<http://www.integrum.ru>). Сегодня «Интегрум» располагает крупнейшим в мире электронным архивом русскоязычных документов, который формируется на основе открытых источников информации. В нем представлены полнотекстовые версии центральных и региональных СМИ, аналитические исследования и обзоры, адресно-справочные и правовые базы данных, информация РОСПАТЕНТа, ГОСКОМСТАТА и т.д. - более 5 000 источников, свыше 316 млн. документов. Ежедневно в архивы поступают более 40 000 новых документов. Глубина архива - более 10 лет.

Доступ к базе осуществляется в режиме "On-line". Доступ платный. Стоимость одного документа - от 0.1 до 12 USD.

2. Компания ЗАО "Публичная библиотека" представляет поисковую систему <http://www.public.ru>. Основной фонд библиотеки составляют публикации отечественных газет и журналов. Библиотека открыта с апреля 2000 года. Общее число источников выросло за эти годы с 970 до 2319 изданий.

Сегодня в фондах представлены издания всех субъектов РФ и большей части закрытых территориальных образований. В тематической структуре фонда преобладают общественно-политические и официальные издания - 43%. Сегодня Public.ru - это 15 млн. документов, 2 300 информационных источников - включая общенациональные и региональные газеты, журналы, телетайпы, радио - и телевизионные каналы. Объем хранимых данных достиг - 75 Гб. Различные сервисы.

Доступ к базе осуществляется в режиме "On-line". Доступ платный, существует несколько тарифных планов, минимальная месячная плата - около 90 USD.

3. Попытка создать универсальную информационную систему (ИС) была предпринята компанией «Гарант-Парк», а с января 2001 года компания «Парк.РУ» самостоятельно продолжает построение информационной системы «ПАРК» (<http://is.park.ru>). ИС задумывалась как полнотекстовая онлайновая база данных, содержащая информацию из различных информационных источников (центральных и региональных информационных агентств, газет, журналов, государственных структур), а также коммерческую информацию, каталоги, справочники и т.д. Принципиальный подход к построению ИС - организация информационного потока, основанного на деловой прессе. Такое построение

позволяет за максимально короткое время найти необходимую информацию, не засоренную избыточными и посторонними сведениями. Сегодня в системе около 5.000.000 документов из 850 источников.

Существует возможность бесплатного поиска по части источников.

4. Дополнить информационную картину поможет архив электронных СМИ, созданный агентством WPS. БД содержит расшифровки новостных и информационных передач за последние 8 лет. Мониторинг архива по заданной теме стоит от 2.5 до 12 у.е. за статью. В составе системы - видеоархив телепередач. Поставка информации осуществляется в режиме «Off-line» на основе ключевых слов по предварительному заказу.

5. В системе полнотекстового поиска информации (СППИ) «Валаам» (<http://valaam.rmt.ru/>) собрана информация из открытых государственных информационных массивов, министерств и ведомств, Центрального банка, региональных отделений Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг и других источников. В СППИ размещена информация о компаниях: их ценных бумагах, руководстве, акционерах и др.

Поисковая система позволяет потенциальным инвесторам оценить привлекательность того или иного предприятия, собрав информацию по основным историческим фактам их деятельности. Особой популярностью система пользуется у предприятий добывающей и перерабатывающей промышленности, у банков.

6. <http://www.mediareport.ru> – небольшой архив периодических изданий, частично свободный доступ.

7. На сайте <http://www.Lenta.ru> доступны материалы свежих номеров зарубежных и российских СМИ. Имеется свободный доступ.

8. Свежая и актуальная информация может быть найдена на сайтах <http://www.rian.ru>, <http://www.dni.ru>.

#### IV. Справочная информация по предприятиям

Данная информация востребована традиционно часто, ведь с идентификацией компании, установки ее основных реквизитов и начинается любое исследование хозяйствующего субъекта. Получить необходимую информацию такого рода можно в одном из представленных ниже источников:

1. База данных компании «Адрес Москва» издательства «Евро-Адрес» (<http://www.euroaddress.ru>), позволяет осуществлять поиск по 500 тыс. единиц информации (без учета дополнительных записей о филиалах компаний). В базе содержатся краткие справочные данные о компаниях.

2. Издательство «АСУ-Импульс» (<http://asuimp.ru>) формирует и продает адресно-номенклатурные БД по предприятиям России и ближнего зарубежья (другие БД) на CD. Базы структурированы по отраслям. Стоимость баз - от 27 до 250 USD. Поиск по базам осуществляется в режиме «on-line».

3. Справочные БД компании «Бизнес-карта» (<http://www.biznes-karta.ru>) существуют с 1990г. В настоящее время база данных насчитывает 3,6 млн. адресов по 53 странам мира, в том числе 200 тыс. адресов по России и странам СНГ. Ежегодно Агентство издает 200 наименований деловых справочников общим тиражом 800 тыс. экз. В продаже около 240 баз данных по 23 секторам экономики, 164 странам, республикам, краям и областям СНГ, 29 отраслям и 225 подотраслям, 12 тыс. видов продукции. Стоимость баз - от 300 руб.

4. Методику сбора информации непосредственно от предприятий разрабатывает французская компания Kompass International Neuenschwander S.A 8, работающая в России с 1994 года через ЗАО «Инфогруппа Компасс» (<http://www.kompass.ru>). Компасс предлагает свои услуги в бизнесе более 60 лет. Созданный в Швейцарии, в настоящее время Компасс представлен в более 75-ти странах мира. В представленных базах можно почерпнуть информацию о размере предприятия, времени начала работы, обслуживающих его банках, оценить основные показатели деятельности. Считается, что уже само присутствие фирмы в перечне компаний «Инфогруппа Компасс» является хорошим признаком. Один из наиболее

известных справочников компании - WA2 регистр, в котором содержится информация о более чем 139 000 компаний, включая российские. Стоимость – около 2500 руб.

Общий недостаток перечисленных информационных источников – отсутствие подробной информации об организациях.

5. Более полную информацию об участниках рынка – юридических лицах можно получить из государственных баз данных. Основной банк справочных, экономических и статистических данных о субъектах хозяйствования на территории России – ГМЦ Госкомстата (<http://www.gks.ru>), который ведет Единый государственный регистр предприятий и организаций (ЕГРПО). Отсюда можно почерпнуть первичную информацию о любой фирме в России и сведения об уставном капитале и учредителях. Более полной базы данных о российских предприятиях не существует. Получить необходимую информацию из регистра можно за 1 - 2 дня. ГМЦ Госкомстата предоставляет также возможность получить доступ к банку данных «Бухгалтерская отчетность организаций», который содержит описание финансово-хозяйственной деятельности юридических лиц и их обособленных подразделений и систему показателей, отражающих имущественное и финансовое положение организаций, учтенных в ЕГРПО и представивших бухгалтерскую отчетность. По каждому юридическому лицу имеется свыше 300 показателей годовой бухгалтерской отчетности за различные периоды в полном составе форм БД. Стоимость годового бухгалтерского баланса – около 50 USD.

6. Компания D&B пошла по пути объединения ресурсов Главного межрегионального центра обработки и распространения статистической информации Госкомстата России и собственной БД, в результате появилась онлайновая информационная система «Кредитное бюро» (<http://www.creditnet.ru>). Эта ИС объединяет информацию о юридическом статусе, финансовом состоянии, платежах и деловой репутации компаний, поступающую из федеральных баз данных, объединений кредиторов и предпринимателей. В настоящее время система Кредитное бюро содержит информацию о всех действующих Российских компаниях, сдавших финансовую отчетность на 01.01.2005 года - 1 млн. 300 тыс. предприятий и организаций, а также данные о государственной регистрации 4.5 млн. компаний. Доступ к базе осуществляется в режиме «On-line».

7. Федеральная налоговая служба ([www.nalog.ru](http://www.nalog.ru)) также предоставляет на платной основе доступ к своей базе данных по предприятиям. Имеется возможность «on-line» доступа.

8. Государственная регистрационная палата при Министерстве юстиции Российской Федерации (<http://info.palata.ru>) предоставляет онлайновый доступ через Интернет к информации государственных реестров коммерческих организаций с иностранными инвестициями, представительств иностранных компаний, аккредитованных в Российской Федерации, лизинговых компаний, получивших лицензии на осуществление лизинговой деятельности в Российской Федерации. Стоимость подробной справки на организацию составляет примерно 400 рублей.

9. База СКРИН «Эмитент» (<http://www.skrin.ru>) компании «ИАУЦ НАУФОР» содержит информацию о предприятиях и их ценных бумагах: бухгалтерская отчетность, активы, прибыль, заемные средства и пр., дивидендная история, информация о судебных разбирательствах, новости эмитентов, итоги торгов цennymi бумагами предприятия. База данных СКРИН «Эмитент» содержит всю необходимую информацию о финансово-хозяйственной деятельности предприятий России. Число эмитентов, раскрывающихся в системе, на текущий момент составляет 836724.

#### V. Банки, финансовые институты, фондовый рынок

Эти структуры в информационном плане сегодня стали достаточно прозрачны и самостоятельно предоставляют информацию о себе. Помимо этого исчерпывающие сведения можно получить в целом ряде профессиональных изданий, некоторые из которых перечислены ниже:

1. Основным государственным источником информации о данном секторе рынка является Центральный Банк Российской Федерации (<http://www.cbr.ru/>). На данном сайте размещается самая разнообразная информация о фондовом рынке, в том числе справочная информация о банках и их финансовые показатели.

2. Наиболее полной считается БД издательства «Интелбридж плюс» (<http://www.intelban.ru>), в которой содержится информация о примерно 900 банках и других финансовых институтах. Эта база - единственная из числа аналогичных продуктов, производимых на территории СНГ, размещена в мировых сетях агентства Reuters. База содержит около 40 полей, характеризующих тот или иной банк. Стоимость подписки на год в режиме "on-line" - около 400 USD.

3. Okolo 8500 записей содержит БД «Банки России» компании «Арсин» (<http://www.arsin.ru>). База обновляется ежемесячно. Кроме того, компания выпускает базы данных другой тематики, осуществляет информационные услуги, предлагает специальную литературу по различным проблемам безопасности.

4. Информация о финансовых отчетах и балансах, выпусках акций, продукции, экспорте, основных корпоративных событиях более чем 2800 крупнейших предприятий содержится в базах данных компании АК&М (<http://www.akm.ru>). Наиболее интересные базы данных: "Отчетность эмитентов", Мониторинг СМИ, База данных "Рынок долгов и векселей". Существует возможность ON-Line доступа.

Отдельный проект компании - система раскрытия информации на рынке ценных бумаг (<http://www.disclosure.ru>). В основе - информация Федеральной Комиссии по Ценным Бумагам (<http://www.fcsrn.ru>). В базе представлены квартальные отчеты акционерных обществ, бухгалтерские балансы, значимые события и пр.

5. Провести экспресс-оценку финансового состояния банка в режиме «on-line» поможет система <http://www.banks-rate.ru>. Данная система позволяет получить не только справочную информацию об интересующем банке, но и оценить его финансовые показатели на конкретный момент и за период времени. Информация предоставляется в текстовом и в графическом виде. Доступ к системе бесплатный.

## VI. Информация по регионам

Проникая в новый регион, например, при расширении бизнеса имеет смысл узнать, как и кем там принимаются решения, а лица, которые «делают погоду» в регионе, разумеется, должны стать предметом особого внимания. Изучение ситуации в регионе можно начать с двух источников:

1. БД «Регионы России» аналитической лаборатории «ВЕДИ » (<http://www.vedi.ru>). Это статистическая база данных по экономике и финансам в региональном разрезе, где размещена информация о совокупных финансах предприятий региона, производстве, инвестициях, розничном товарообороте и других экономических показателях субъектов РФ. Компания выпускает еженедельное обозрение «Финансовые рынки», ежемесячный журнал «Экономическое развитие России».

Стоимость баз данных "Регионы России" (архив) - 330 USD, ежемесячное обновление - 27,5 USD.

2. Справочные материалы по регионам России и бывшим республикам СССР также можно найти в БД «Лабиринт» ИИЦ «Панорама» (<http://www.panorama.ru>). Кроме того, в систему «Лабиринт » занесены все данные по федеральным и местным выборам за последние годы, что позволяет сориентироваться в раскладе политических сил в регионе.

Ввод информации в "Лабиринт" осуществляется с 1992 года. БД "Лабиринт" содержит около 39 тыс. справок, в том числе около 24 тыс. биографий российских политиков, чиновников, бизнесменов, журналистов, общественных деятелей федерального и регионального уровней, а также справки по организациям.

Примерная стоимость базы - 45000 руб.

## VII. Биографические базы данных, центральная и региональная элита

Работа того или иного человека составляет часть его биографии. Поэтому изучение интервью, статей, научных работ конкретного предпринимателя может помочь ответить на ряд других вопросов. Наиболее полные сведения можно получить о людях, занимающихся общественной деятельностью, в частности, о политиках:

1. Начать изучение руководства интересующего региона можно со справочников «Издания Максимова» (<http://www.maximov.com>). В справочнике «Кто правит в Российской Федерации» в разделе «Местная власть» размещены имена должностных лиц субъектов федерации. Серия политических справочников по регионам. Краткие данные - имена, должности, телефоны.

2. Расширить знания о местных политиках можно за счет БД «Просопограф», разработанной ИИЦ «Панорама» (<http://www.panorama.ru>). Это справочная система по политическим и социально-экономическим процессам в России, где фиксируется биографическая информация о любом общественном деятеле, каким-либо образом проявившем себя в социально-политической области. Она содержит как справочную информацию о руководителе, так и информацию из открытых изданий государственных органов России, публикации в центральных и региональных средствах массовой информации, региональных справочных изданиях, информацию различных общественных организаций. Удобно то, что данная БД позволяет ассоциировать то или иное лицо с определенными организациями и коммерческими структурами. «Просопограф» - это исключительная по широте охвата компьютерная система биографических справок об общественных деятелях России и стран бывшего СССР. Ввод информации в базу данных «Просопограф» ведется с ноября 1992 года. На начало 2004 года «Просопограф» содержит информацию о более чем 43 тысячах персоналий.

Примерная стоимость базы - 58000 руб.

### VIII. Другие информационные источники

1. Московский центр экономической безопасности (<http://businessinfo.ru>) является эксклюзивным правообладателем более 30 глобальных баз данных по физическим и юридическим лицам Российской Федерации и более 320 созданных на их основе информационно-справочных систем. В базах имеется подробная информация по предприятиям (включая учредителей), телефонные справочники по физическим лицам, информация по прописке, информация по жилому фонду Москвы, по регионам, другая информация. Поставляются на CD.

2. Ряд организаций предоставляют сведения из ЕГРП (Единого государственного реестра прав о зарегистрированном праве на объект недвижимого имущества). По имеющемуся адресу можно установить владельца объекта недвижимости как для жилых, так и для нежилых помещений. Например, можно обратиться в ЗАО ЦТУ «Мосжилрегистрация» (<http://www.mgr.ru>).

Ориентировочная стоимость справки по одному объекту недвижимости - 600 руб.

3. Бюро экономической безопасности (<http://www.informtech.ru>) предлагает информацию из ряда государственных баз данных. В частности, из ЕГРПО, ЕГРЮЛ, ЕГРП, ГТК. На сайте также размещена информация о предоставлении сведений из ЦАБ ГУВД.

4. Паспортно-визовая служба МВД РФ (<http://www.gpvu.ru>) недавно ввела в пробную эксплуатацию систему по проверке действительности паспортов граждан Российской Федерации. Система позволяет проверить предъявленные документы на предмет их действительности, а также наличия в списке похищенных (утраченных) бланков специальной продукции. Для работы в системе в режиме "On-line" требуется регистрация.

5. В конце декабря 1999 года Министерством печати России был зарегистрирован сайт независимого «Агентства федеральных Расследований» ([www.flb.ru](http://www.flb.ru)). Его учредителями выступили московские журналисты (в основном ведущие сотрудники холдинга «Совершенно секретно») Сергей Плужников, Сергей Соколов и Алексей Челноков. Большинству пользователей Интернета этот сайт известен тем, что в начале июля 2000 года на нем появилась так называемая «база данных Моста», персональные данные на 140 ведущих политиков, предпринимателей и журналистов. Эта база содержит сведения, относящиеся к периоду с начала девяностых до конца 1998 года. Существуют другие сайты подобной тематики, например, сайт Сергея Горшкова ([www.compromat.ru](http://www.compromat.ru)), сайт <http://www.terrorism.ru>, сайт <http://www.agentura.ru>. Определенная информация компрометирующего характера имеется на сайте «Агентства Политических Новостей» ([www.apn.ru](http://www.apn.ru)).

В заключении необходимо отметить, что информационный рынок чрезвычайно динамичен.

Регулярно появляются новые интересные источники информации, а часть старых теряет свою актуальность. «Амулет-Инфо» ведет постоянную работу по мониторингу информационного рынка и приглашает заинтересованных лиц к сотрудничеству.

В работе использованы материалы статьи «Роль баз данных в информационно-аналитической работе». Журнал «Конфидент» №3 2002г. Автор В.В.Шарлот.

## 20-09 Катышев

### **Понимание задач конкурентной разведки приходит постепенно**

Катышев Михаил Валерьевич

Председатель правления «Российского общества профессионалов конкурентной разведки»

Сегодняшняя тема разведки (деловой, конкурентной и т.п.) и враждебных поглощений, мне кажется, практически не освещенной. Где мы в этом враждебном поглощении? Мы что, все, здесь присутствующие, бизнесмены? Абсолютно нет. Мы - все те, кто занимается конкурентной разведкой, бизнес-разведкой. Если вдаваться в тему истоков поглощений - их две. Первая - пробелы в законодательстве, вторая, самая серьезная, - коррупция. С кем собираемся мы, люди мирной профессии, бороться? С коррупцией? Не наша профессия. У меня складывается впечатление, что половина присутствующих не понимает суть конкурентной разведки, просто не понимают.

Люди, которые много лет работают в разных иностранных международных организациях, международных сообществах и разрабатывают тему КР, нас не понимают. К сожалению, мы уже лет десять пытаемся понять тему конкурентной, или деловой, или бизнес-разведки, как-то её переложить на наш российский бизнес. Конечно же, с каждым годом, совершенно точно, есть определенные улучшения. Вот и мы практически каждый год собираемся здесь. И потихоньку понимание конкурентной разведки приходит.

А в более широком смысле? Мы же не бизнесмены, мы люди мирной профессии, которые в силу своих возможностей, базисного образования, либо правоохранительного, либо юридического, стремимся к тому, чтобы реально показать свою работу российскому бизнесу. Если бизнесмен, которого пытаются поглотить, не понимает нашей роли, то какой смысл нам обсуждать его слабые и сильные стороны. Это мне подсказывает мой четырнадцатилетний опыт работы в бизнесе, начиная с охраны и заканчивая вопросами конкурентной разведки, решения конфликтных ситуаций. То, что сегодня творится в стране в сфере враждебных поглощений, затрагивает период последних 4-5 лет.

Как я уже говорил, мне видятся две основные проблемы реальной защиты компании.

Первая - пробел в законодательстве. Кто-то мог бы их устраниТЬ и реально помочь? Если мог бы, наверное, сидел бы в законодательном собрании. К сожалению, таких нет.

Вторая - коррупция. Для защиты бизнеса можно использовать административный ресурс: старые связи, дружеские отношения. К примеру, участника этой конференции, представителя МВД г-на Паршина можно использовать в качестве консультанта - объяснить ситуацию. Соответственно выстроить свои неформальные действия. Потому что с коррупцией борются соответствующие управления собственной безопасности разных структур. Которые в этой ситуации также подвержены определенному влиянию.

Здесь было сказано много интересного относительно системы раннего предупреждения. Но повторюсь снова, мы не бизнесмены. О каких системах раннего предупреждения можно говорить, если постоянно не работаешь с клиентом? Если клиент понимает, о чем идет речь, он соответственно нанимает команду юристов, а лучше, если это будут те же рейдеры. Только те, которые занимаются защитой компаний. Вот тогда можно действительно повоевать. И они наверняка максимально грамотно сделают свое дело. Договорятся с теми, кто пытаются развернуть работу по враждебному поглощению. Ворон ворону глаз не выклюет. По крайней мере, морально клиент будет доволен. Все, что он хотел, он получит. Задача юристов - показать клиенту серьезность угрозы, а затем решить его проблему.

А задача профессионалов конкурентной разведки заключается в том, чтобы участвовать в решении задач, которые ставит бизнесмен (бизнес). При условии, что такая задача входит в компетентность специалистов конкурентной разведки. Должны быть договоренности на уровне руководителей: какая часть работы осуществляется командой конкурентной разведки. Но взаимоотношения между самими бизнесменами и бизнесменами и специалистами конкурентной разведки – это, как говорят в Одессе, две большие разницы. Огромные! Люди спокойно могут тратить в казино сотни тысяч долларов, а выделить 2-3 тысячи на закупку программного обеспечения, связанного с поисковыми системами, – жмутся.

Опять же есть различия в понимании самой сути конкурентной разведки. Многие считают, что конкурентная разведка сегодня это, в первую очередь, программное обеспечение (программа). Мы закладываем туда исходные данные, и она ищет повсюду: и у нас, и за рубежом. Но в действительности это только способ получение информации, а конкурентная разведка это прежде всего анализ, это мозговая деятельность. Причем мозговая деятельность людей, которые, как минимум, владеют тематикой. Тот же маркетинг, детективная деятельность и т.п. Поэтому с каждым годом мы становимся образованнее и, слава богу, что наши друзья, партнеры стараются хотя бы один раз в год собрать нас вместе здесь, чтобы познакомиться друг с другом, поделиться тем небольшим опытом, который накапливается в сфере конкурентной разведки. Чтобы в последующем, если жизнь разведет по разные стороны баррикад (в бизнес понятии), можно было подойти и сказать, что мы «одной крови», что встречались по вопросам конкурентной разведки. Давай поговорим и постараемся решить проблемы. Третьего не дано!

Абсолютно правильно г-н Крылов подметил: «У нас не государственный бизнес». Все поняли, о чем речь? У нас не государство. В государстве есть люди, которые ведут свой бизнес, и иногда мы с ними пересекаемся. А когда мы с ними пересекаемся, это не в нашу пользу. Потому что там есть реальная возможность позвонить генерал-полковнику и сказать – «Здесь государство!». А о каком государстве речь, если, получив любую собственность, народ моментально оприходует её на какую-нибудь частную компанию. Что сегодня и происходит. Мы же все в Москве живем. И все в реальном времени. Поэтому мое мнение – надо чаще встречаться, знакомится и обсуждать все профессиональные вопросы, которые возникают, обмениваться опытом. Говорить же о тех вещах, которые свойственны другим специалистам, например юристам, я думаю нерационально. О них можно и почитать.

У нас функционирует Российское общество профессионалов конкурентной разведки (РОПКР), пусть не многочисленное, но действующее. Опыт возникновения с 1992 года различных ассоциаций, обществ и т.п. показывает, что они создавались и создаются в основном для тех, кто их организует. Мы же создали некоммерческое партнерство, мы пытаемся использовать его как площадку обмена знаниями, мнениями. Если хотите вместе разбираться в знаниях в сфере конкурентной разведки, приходите к нам, заходите в офис, заходите на сайт. Просто почитайте, что на нем есть. В 1996 году, когда о конкурентной разведке говорили только за рубежом, моя первая поездка в Вашингтон была ознаменована вступлением в международное общество профессионалов конкурентной разведки (SCIP). Тогда все, связанное с конкурентной разведкой в российском бизнесе, было просто темным лесом. Приблизительно через год мы стали немного понимать, что такое конкурентная разведка. Пришли к тому, что это в первую очередь все же практика и знания. И в том же SCIP есть не только люди, которые занимаются конкурентной разведкой профессионально, но и просто бизнесмены, которым интересно обладать той информацией, которая могла бы их к чему-то большему подвигнуть. Надеюсь, что со временем также будет и у нас.

## 20-10 Пучков

**Что могут торгово-промышленные палаты в деле защиты от недружественных поглощений**

Пучков Сергей Иванович

Эксперт по экономической и информационной безопасности Балашихинской ТПП, член

## Комитета ТПП РФ по безопасности предпринимательской деятельности

Сегодня темой нашего обсуждения является вопрос использования деловой разведки в противодействии недружественным поглощениям. Не секрет, что любая попытка недружественного поглощения начинается с масштабного сбора информации в отношении компании-цели, а также об её основных акционерах (учредителей), менеджерах и главных контрагентах. Предугадать действия рейдера возможно, если компания-цель эффективно использует в своей практике такой инструмент менеджмента как деловая разведка. К сожалению, нужно отметить, что бизнес – структур с парадигмой поведения «гром не грянет, мужик не перекрестится» все еще много. Особенно в среде малого и среднего бизнеса.

Распространено мнение, что, деловая разведка предназначена в основном для крупного и среднего бизнеса. Для малого бизнеса она неприемлема в силу ограниченности ресурсов. Действительно, лишь немногие малые предприятия могут позволить себе держать штат информационщиков и аналитиков, развивать у себя информационные технологии, оплачивать пользование дорогих баз данных. Поэтому зачастую представители именно малого бизнеса узнают об опасности поздно, после первых действий захватчиков.

Как помочь предприятиям региона в защите от недружественных поглощений? Этот вопрос остро встал перед нашей Палатой два года назад, когда в Балашихинском регионе начались процессы по переделу собственности в форме недружественного поглощения. Палата заняла активную позицию по защите ряда предприятий - членов Балашихинской ТПП от недружественного поглощения. Привлечение административного ресурса, работа со СМИ, разработка методического пособия и разовые консультации – результат деятельности Палаты в этом направлении за эти два года. Это время для нас не прошло даром. Мы поняли, что защита от враждебного поглощения - процесс достаточно сложный и трудоемкий. Чужой опыт подсказал, что организация защиты без привлечения профессиональной команды нередко приводит не только к потере времени и дополнительных средств, но зачастую и самого бизнеса. В поисках путей защиты предприятий-членов Палаты от недружественного поглощения мы пришли к пониманию, что только заранее разработанная и внедренная система защиты (превентивная защита) сможет обеспечить собственнику предприятия полный контроль и блокировать возможный захват предприятия третьими лицами.

В ходе практической работы по этой проблематике мы столкнулись с ситуацией, что убедить собственника в необходимости разработки и внедрении системы защиты своего бизнеса еще пол-дела. Важно, чтобы собственник предприятия, а это, как правило, представитель малого и среднего бизнеса, доверял членам профессиональной команды из компании, которая будет его защищать. Другая проблема собственника предприятия - выделение ресурса для своей защиты. Не секрет, что не у каждого собственника малого и среднего бизнеса могут иметься в наличии свободные средства, которые необходимы для защиты. Все эти вопросы становятся решаемы, если в середине связки собственник и компания (нанятая им для защиты своего бизнеса) оказывается торгово – промышленная палата, в структуре которой есть подразделение - Общественная приемная. У этого подразделения Палаты есть обязанность - бесплатно осуществлять первичную консультацию в целях всестороннего анализа сложившейся ситуации и принятия мер по защите предприятия от недружественного поглощения.

Это, как говорят математики, необходимое, но не достаточное условие. Достаточность условия решения задачи, если защищаемое предприятие, а еще лучше и компания, осуществляющая защиту, являются членами торгово – промышленной палаты. Кроме, компания-защитник должна обязательно входить в одну из саморегулируемых организаций. Это может быть, например, Межрегиональная общественная организация «Ассоциация аудиторов корпоративной безопасности». Компании-защитнику также необходимо вступить в негосударственный Реестр российских предприятий и предпринимателей, финансовое и экономическое положение которых свидетельствует об их надежности как партнеров для предпринимательской деятельности в Российской Федерации и за рубежом (Реестр надежных партнеров).

Опыт работы Консультационного пункта по вопросам безопасности предпринимательской деятельности при Департаменте экономической безопасности ТПП РФ, Бюро экономической безопасности Московской торгово-промышленной палаты и ряда региональных агентств

экономической безопасности и управления рисками (в первую очередь Челябинского) в решении вопросов защиты предпринимательства подсказал нам возможную схему взаимодействия торгово-промышленных палат и компаний - партнеров ТПП, членов саморегулируемых организаций, которых можно привлекать к защите собственников предприятий:

1. Реализацию проекта мы предлагаем проводить под эгидой Торгово - промышленной палаты Российской Федерации (ТПП РФ). Непосредственным куратором от ТПП РФ может выступить Департамент экономической безопасности ТПП РФ (ДЭБ ТПП РФ).
2. Проект, возможно, реализовывать совместными усилиями ДЭБ ТПП РФ и Межрегиональной общественной организацией «Ассоциация аудиторов корпоративной безопасности». Сфера ответственности сторон в рамках реализации проекта предусматриваются отдельным соглашением о сотрудничестве.
3. ДЭБ ТПП РФ привлекает к участию в проекте региональные и муниципальные торгово-промышленные палаты, курирует деятельность общественных приемных при торгово-промышленных палатах.
4. ДЭБ ТПП РФ при содействии Межрегиональной общественной организацией «Ассоциация аудиторов корпоративной безопасности» на основе совместно подготовленных критериев отбирает компании-партнеры, которые планируется привлекать к осуществлению защите организаций, подвергшихся агрессивным и противоправным действиям. ДЭБ ТПП РФ ведет реестр компаний - партнеров. Компании-партнеры становятся членами ТПП РФ (региональными или муниципальными ТПП) и подписывают соглашение с ними о соблюдении принципов деятельности компании-партнера. Торгово-промышленные палаты проводят с компаниями-партнерами работу по их вступлению в негосударственный Реестр российских предприятий и предпринимателей, финансовое и экономическое положение которых свидетельствует об их надежности как партнеров для предпринимательской деятельности в Российской Федерации и за рубежом (Реестр надежных партнеров).
5. ДЭБ ТПП РФ берет на себя обязательства содействовать во взаимодействии с уполномоченными государственными органами компаниям-партнерам при осуществлении ими защиты организаций, подвергшихся агрессивным действиям.
6. При обращении организаций, подвергшихся агрессивным и противоправным действиям, в Консультационный центр и Общественные приемные производится первичный сбор информации о конфликте. Консультанты центра (приемной) выдают рекомендации по первоочередным действиям по защите, указывают компетентные органы, в чьи полномочия входит предотвращение тех или иных противоправных действий, и доводят до сведения обратившегося перечень компаний-партнеров, способных оказать пострадавшей организации квалифицированную помощь.
7. В целях оказания наиболее действенной помощи организациям, подвергшимся нападению, рекомендуется вступить в члены ТПП РФ (региональной или муниципальной ТПП).
8. Компании-партнеры, входящие в состав Межрегиональной общественной организации «Ассоциация аудиторов корпоративной безопасности», оказывают комплексные услуги по защите организаций, подвергшихся агрессивным и противоправным действиям. При привлечении ТПП РФ (региональной или муниципальной ТПП) компании-партнера к защите, компания-партнер действует на основании трехстороннего соглашения с клиентом и ТПП (права и обязанности ТПП прописываются в рамочном соглашении ТПП и компании - партнера).
9. Взаимодействие Консультационного пункта при ДЭБ ТПП РФ и Общественных приемных при региональных или муниципальных торгово - промышленных палатах по вопросам безопасности предпринимательской деятельности курируется ДЭБ ТПП РФ.

Почему наша Палата приняла участие в проекте создания общественных приемных по вопросам безопасности предпринимательской деятельности при региональных торгово-промышленных палатах под эгидой Департамента экономической безопасности ТПП РФ?

Прежде всего, потому, что реализация таких функций, как:

- оказание содействия малому и среднему бизнесу в области обеспечения безопасности предпринимательской деятельности, формирование необходимых для этого механизмов координации и взаимодействия государственных, коммерческих и иных структур, занятых в этой сфере;
- обеспечение комплексного организационно-экспертного, информационно-аналитического, методического, юридического и консультационного сопровождения в

сфере безопасности предпринимательской деятельности;

- содействие в создании инфраструктуры защиты прав собственности в России по нашему мнению, наиболее успешно могут решаться в рамках взаимодействия торгово-промышленных палат Российской Федерации между собой с участием пула компаний - партнеров ТПП, членов саморегулируемых организаций, оказывающих услуги в том числе и в области защиты от недружественных поглощений, иных противоправных посягательств.

Задачи Общественной приемной:

- Консультирование по вопросам обеспечения безопасности и защиты предпринимателей от неправомерных действий отдельных представителей органов исполнительной власти, криминальных посягательств.
- Консультирование по отдельным аспектам организации бизнеса, в том числе и организация работы по выработке и реализации мер по противодействию (предотвращению) так называемых «недружественных поглощений» или враждебным захватам предприятий и организаций и т.д.

Одна из задач Общественной приемной – доведение до предпринимательской структуры алгоритма активной защиты от враждебного поглощения, помочь предпринимательской структуре в реализации практических мер по обеспечению сохранения контроля над собственностью. Плох тот бизнес, который не умеет защищаться. Помочь собственнику в комплексной экспертной оценке уязвимости своего бизнеса, подготовке собственника к возможным недружественным действиям в отношении себя – также одна из задач Общественной приемной при ТПП. В вопросах защиты своей собственности, зачастую нужны ассиметричные креативные решения. Готовить такие решения по силу профессионалам из пула - компаний партнеров ТПП.

Успешное недружественное поглощение – это, прежде всего, административный ресурс. Успешная защита от недружественного поглощения – это, не в последнюю очередь, грамотная нейтрализация административного ресурса противника. Чем? Зачастую своим же административным ресурсом. Как? Это одна из задач, которую должна решать Общественная приемная при ТПП.