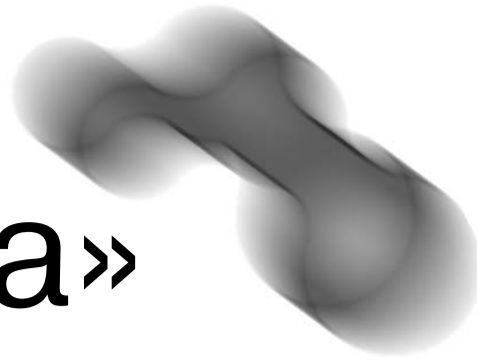


# «Слияния и поглощения. Технологии XXI века»



17 марта в Перми состоялась конференция «Слияния и поглощения», организованная издательским домом «Коммерсантъ», финансовой группой «Ермак» и компанией «Уралгазсервис». На конференции выяснилось, что Пермский край стоит на третьем месте по деловой активности в России после Москвы и Санкт-Петербурга. В то же время активизируются недружественные поглощения. Столичные рейдеры осваивают регионы, так как московские предприятия научились им противостоять, и по той же причине налаживают сотрудничество с «белыми» рейдерами.

## «ЧИСТЫЕ» СДЕЛКИ: НАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

Как сообщила на конференции эксперт журнала «Слияния и поглощения» Ярослава Забелло, в 2005 году общая сумма сделок по России превысила \$32 млрд, а рост составил 42%. «Однако ситуация не так хороша, как кажется», — говорит эксперт. — В общей сумме сделок очень велика доля фактической национализации (приобретения госкомпаниями частных компаний) — 40,3%. В 2004 году этот показатель составил 49%. Это фактор скорее негативный».

По ее словам, в России часто решение о покупке частной компании принимается исходя из логики административной конкуренции: чиновники стремятся установить контроль над компанией, чтобы увеличить свое влияние. «Не известно, как будут работать эти монстры, возникшие без учета экономических реалий», — говорит Ярослава Забелло, — фактически выстраивается система кормления национализированных компаний: намного выгоднее получить контроль над финансовыми потоками серьезных компаний, чем годами строить эффективный, понятный рынку бизнес». Еще одна негативная черта национализации, по словам эксперта, в том, что приобретаются, как правило, сырьевые или добывающие компании, которые имеют понятные, стабильные доходы. Вряд ли государство будет инвестировать в инновационный сектор, в развитие современных технологий. Из-за этой тенденции сырьевая направленность России только усиливается, что усиливает ее технологическое отставание.

По отраслям количество сделок распределяется равномерно. Лидирует пищевая промышленность, торговля, машиностроение, нефть, газ и финансы. Однако по сумме с огромным отрывом лидируют нефть и газ (\$17,4 млн). «Казалось бы, рыночные, конкурентные отрасли, которые должны быть движителями M&A, — банковский сектор, машиностроение, информационные технологии, страховая отрасль, которые во всем мире являются лидерами, в России в слияниях и поглощениях участвуют очень мало», — сетует Ярослава Забелло.

## РЕГИОНЫ НАБИРАЮТ ОБОРОТЫ

Среди регионов по деловой активности первые два места занимают Москва и Санкт-Петербург. Третье место — Пермский край. По словам Ярославы Забелло, несмотря на то, что оценка Москвы равна сумме всех

остальных ключевых областей, в регионах наблюдается взрывной рост интереса к регионам. Рост московского рынка замедлился. «В 2005 году такие ранее невероятно рентабельные в Москве отрасли, как строительство, очень сильно пострадали, и многие компании стали переключать свое внимание на другие регионы, где работать проще, не нужно платить сумасшедших денег за сам вход на рынок», — отмечает эксперт. Как правило, инвесторы выбирают регионы, где наиболее лояльные администрации.

За 2005 год в России практически не осталось регионов, закрытых для инвесторов со стороны. Эксперты связывают это, прежде всего, с созданием вертикали власти, назначением губернаторов от центра, что дает возможность федеральным деловым группам пролоббировать свое прохождение в любой регион через Москву. Таким образом, границы субъектов федерации, которые были недоступны для «чужаков» в течение последних 15 лет, стали открываться. «Россия становится единым экономическим пространством», — отмечает Ярослава Забелло.

## ПЕРМСКИЙ КРАЙ ОПЕРЕЖАЕТ ДРУГИЕ РЕГИОНЫ

С мая прошлого года, если исключить Москву и Санкт-Петербург, наибольшая деловая активность, по наблюдениям журнала «Слияния и поглощения», была в Пермском крае, Самарской, Московской области, Краснодарском крае, Свердловской области, Татарстане, Новосибирской, Нижегородской областях, Башкортостане, Красноярском крае. При этом Пермский край в 2005 году держался на третьем месте, а в январе 2006 года вышел на второе, существенно обогнав Санкт-Петербург.

Объясняется это несколькими причинами. Как правило, московские инвесторы отмечают наиболее либеральный инвестиционный климат на Урале и в Поволжье, достаточно лояльную к инвесторам политику руководства края, наличие программ развития и четких планов, что позволяет планировать свою деятельность. Крупных игроков федерального масштаба привлекают ведущие отрасли региона — химия, машиностроение, инфраструктура. Средних инвесторов (до \$20 млн) интересует сельское хозяйство, пищевая промышленность, банки, строительство, торговые сети, коммерческая недвижимость — конкурентные отрасли,

что эксперты отмечают как позитивную тенденцию.

Эксперты прогнозируют в 2006 году движение инвесторов из Москвы на северо-запад — Санкт-Петербург, Калининград, Республика Коми. Однако самое сильное движение будет на восток — Приволжский округ, Урал (в основном Свердловская область) и далее в Сибирь.

## ТЕХНОЛОГИИ ЗАЩИТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ: РЕЙДЕРСКАЯ АТАКА НА «УРАЛГАЗСЕРВИС»

По словам владельца инвестиционной компании «Ермак» Андрея Агишева, идея проведения конференции возникла у организаторов прежде всего из-за того, что накоплен определенный опыт в защите от атак на предприятие, и хотелось поделиться опытом с коллегами и предостеречь от ошибок.

24 ноября 2004 года судебные приставы предъявили реестродержателю ЗАО «Уралгазсервис» постановление о возбуждении исполнительного производства, согласно которому 59% акций ЗАО, числившихся за инвестфондом «Детство-1», инвестиционной компанией «Ермак», ООО «Картат» и ЗАО «Литос», были списаны на счет ООО «Атлант» (зарегистрировано в Красноярске). Приставы опирались на судебное решение судьи Кировского райсуда Екатеринбурга Татьяны Даниленко. Исполнительный лист оказался подложным, а активы похищены. По заявлению руководства компании ГУВД Пермской области возбудило уголовное дело, однако впоследствии оно было закрыто за отсутствием доказательств.

По словам начальника юридического отдела ФГ «Ермак» Максима Шахаева, в ходе корпоративного конфликта были выработаны определенные принципы, которыми следует руководствоваться в подобных ситуациях. Это, прежде всего, оперативность, — компания начала действовать буквально в течение нескольких минут с момента поступления информации о том, что в компанию-регистратор поступил исполнительный лист Екатеринбургского суда, который впоследствии оказался фальшивым. По словам юриста, уже на следующий день в Екатеринбург выехал сотрудник «Ермака», который выяснил на месте, что такого дела не было, а судья уволилась из суда. Эта информация позволила оперативно подключить правоохранительные органы.

Второй принцип, которым советуют руководствоваться в «Ермаке», — гласность и раскрытие информации. С самого начала параллельно с борьбой на уровне правоохранительных органов и судов шла война на страницах газет. Владелец УГС дискредитировал перед публикой, размещая в газетах материалы о том, что Андрей Агишев якобы обманул участников инвестфонда «Детство-1». С самого начала в УГС было принято решение об открытости. Пиар-служба «Ермака» предприняла все возможное, дабы озвучить позицию предприятия и не дать запутать журналистов.

Третий основной принцип, выявленный Максимом Шахаевым, — не допустить перехвата оперативного управления предприятием. Основную роль здесь сыграло усиление охраны офиса, а также оповещение властей и жителей о том, что газоснабжение под угрозой. Вследствие этого удалось не допустить силового захвата, который, по некоторым данным, планировался.

Еще один принцип защиты — законность. «Ермак» инициировал ряд судебных исков, оспаривая незаконные действия рейдеров. В результате удалось не допустить дальнейшего «распыления» акций, благодаря чему и удалось их вернуть на счета законных владельцев.

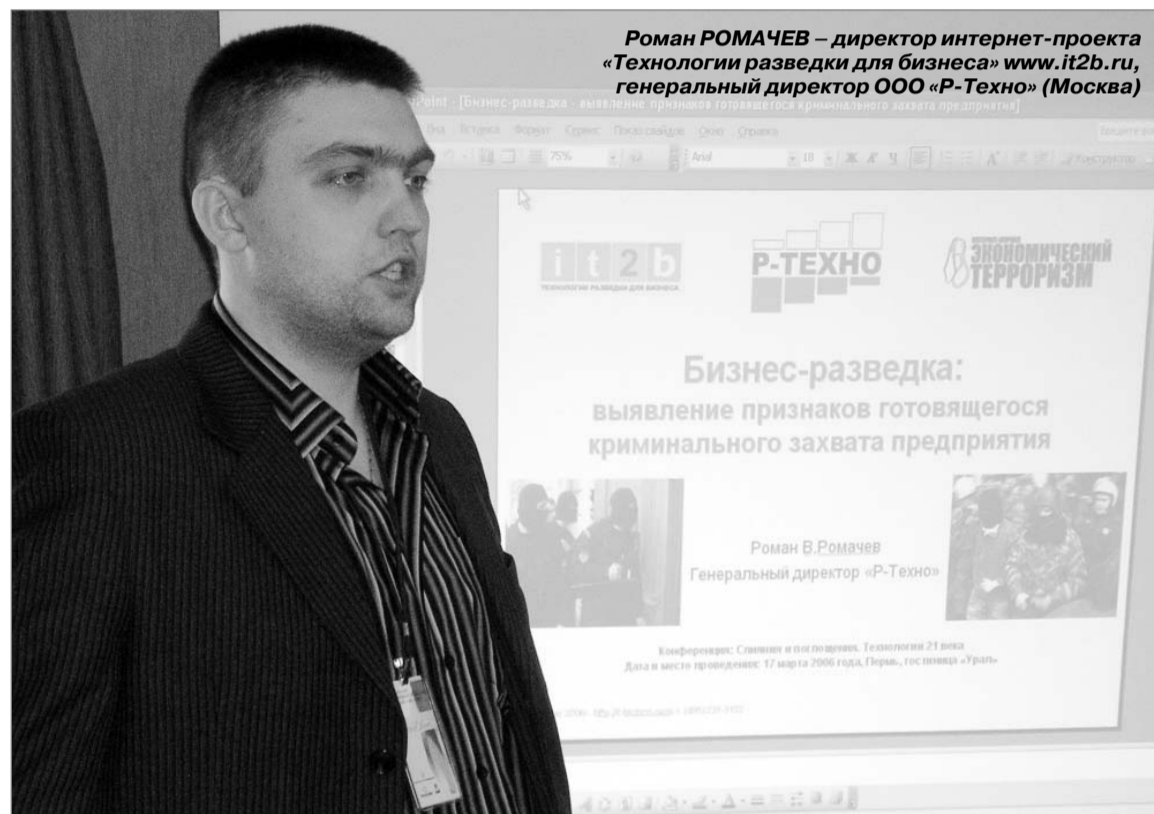
## «НЕ БЫВАЕТ НЕЙТРАЛИТЕТА ВЛАСТЕЙ В КОРПОРАТИВНОМ КОНФЛИКТЕ»

По словам директора консалтинговой компании «Рекон-Гамма» Олега Осипенко, одним из важнейших факторов для предприятия в условиях конфликта является реакция властей на него. «В Москве очень много было ситуаций, связанных с индифферентной реакцией региональных властей», — рассказывает эксперт. — Политика тесно переплетается с экономикой, чиновники очень любят рассуждать о нейтралитете и силе закона. Старинное наблюдение гласит: не бывает нейтралитета властей в корпоративном конфликте». Нейтральная реакция, по словам Олега Осипенко, тоже достаточно трагична. Но самый страшный корпоративный конфликт — когда директор посылает в какие-то высокие региональные кабинеты, где ему говорят: «Есть мнение, что контрольный пакет должен быть уступлен значимому инвестору в регионе». Срок на обдумывание — неделя, а по его истечении выстраивается очередь из контролирующих и проверяющих организаций.

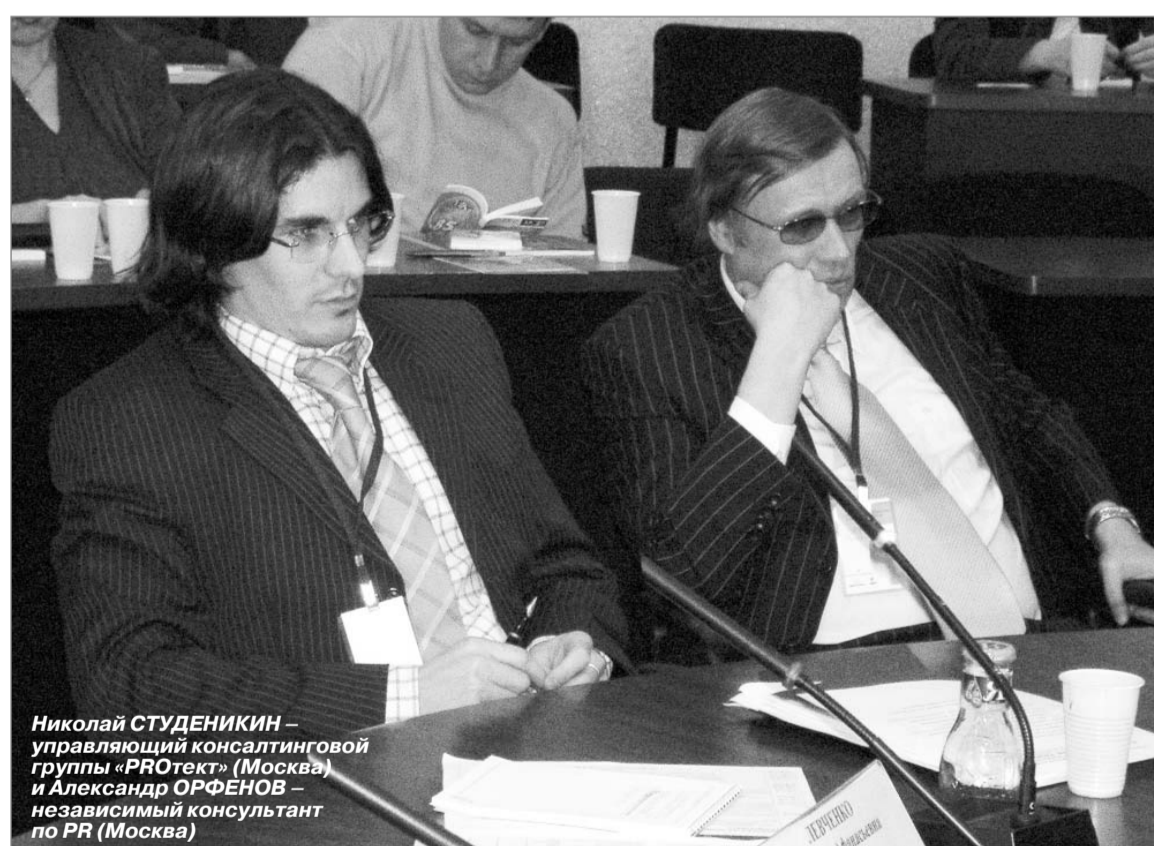
«Я с горячим энтузиазмом призываю присмотреться к опыту создания департамента экономической безопасности в Мос-



Роман ПАРШИН — руководитель Центра корпоративной защиты (Москва)



Роман РОМАЧЕВ — директор интернет-проекта «Технологии разведки для бизнеса» www.it2b.ru, генеральный директор ООО «P-Техно» (Москва)



Николай СТУДЕНИКИН — управляющий консалтинговой группы «ПРОТЕКТ» (Москва) и Александр ОРФЕНОВ — независимый консультант по PR (Москва)



Александр ИВАНОВ — ведущий юрист регистратора «Регистр А-Плюс» (Новосибирск)



Мария СЛОБОДЧИКОВА — руководитель юридического департамента компании «РосРазвитие» (Москва) и Александр МОЛОТНИКОВ — директор по правовым вопросам консалтинговой группы «АСПЕКТ» (Москва)

кве», — сообщил эксперт. В предыдущие годы в Москве количество обращений увеличилось на 30-40% ежегодно, и вдруг в прошлом году их количество сократилось почти в 2 раза. Причина, по мнению Олега Осипенко, в том, что рейдерам удобнее иметь дело с наиболее незащищенными предприятиями, а в Москве уже научились противостоять атакам на бизнес. «Возникло понимание, что любое недружественное поглощение — это банальный бизнес-проект, — объясняет эксперт. — Имеется смета, имеются сроки. Если к сроку смета будет прокушана, возникают риски и неприятности. Бывают совсем уж тяжкие корпоративные конфликты, когда все переходит в эмоциональную плоскость, и тогда идет война до последнего солдата, когда рейдер заходит на предприятие, его же руками и уничтоженное. Но чаще всего этого не происходит».

Главный ресурс и технология, которую использует московский комитет экономической безопасности, — это система оперативной поддержки в режиме online. В набор антикризисных региональных штабов входят представители госучреждений, которые обычно вовлекаются в корпоративные конфликты. Это налоговики, кото-

рые аккредитуют директоров, регистрационная служба, которая охраняет самые ликвидные активы, правоохранительные органы. Задача антикризисного штаба — координировать работу этих служб. Второе направление — мониторинг и сбор информации о лицах, замешанных в подобных делах, которая, по мнению эксперта, должна передаваться гласности, несмотря на то, что уголовные дела закрываются за недоказанностью.

Кроме того, функция госвласти в том, чтобы прояснять ситуации, которые допускают свободу для толкования законодательства. «Существует институт усмотрения для судей, регистраторов, — объясняет Олег Осипенко. — Это маргинальная ситуация, которая всегда остается на уровне оценки исполнителя и возникает в силу несовершенного законодательства либо пробелов в нем. Многие вещи, которые отпадают в законодательстве рейдеры и гринмейлеры, очень хорошо профилактировать жестким инструментальным подходом, который является задачей антикризисного штаба. Региональные власти легко могут подтянуть специалистов, которые со знанием технологий пояснят все тонкости».