

*На правах рукописи*



**СМИРНОВ Олег Валентинович**

**Управление противодействием  
недружественному поглощению и рейдерству  
предприятий минерально-сырьевого комплекса России**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами –  
промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2016

Диссертационная работа выполнена на кафедре экономики минерально-сырьевого комплекса ФГБОУ ВО «Российский государственный геологоразведочный университет им. Серго Орджоникидзе» (МГРИ-РГГРУ)

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор кафедры экономики минерально-сырьевого комплекса ФГБОУ ВО «Российский государственный геологоразведочный университет им. Серго Орджоникидзе»  
**Букреев Виктор Вениаминович**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, кандидат технических наук, заведующий отделом геолого-экономической оценки Московского филиала Всероссийского научно-исследовательского геологического института им. А.Г. Карпинского  
**Кимельман Семён Аронович**

доктор экономических наук, профессор НОУ ВПО «Самарский институт – высшая школа приватизации и предпринимательства»  
**Рондарь Наталья Владимировна**

**Ведущая организация:** Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов» (РУДН)

Защита состоится 20 апреля 2016 года в 15 час. 00 мин. на заседании объединенного диссертационного совета Д 999.015.02 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российский государственный геологоразведочный университет им. Серго Орджоникидзе», открытого акционерного общества «Центральный научно-исследовательский институт экономики и научно-технической информации угольной промышленности» по адресу: 117997, г. Москва, ГСП-7, ул. Миклухо-Маклая, д. 23, ауд. 4-73

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте Российского государственного геологоразведочного университета, <http://mgri-rggru.ru>.

Отзывы на автореферат (в двух экземплярах, заверенных печатью) просим направлять по адресу: 117997, г. Москва, ГСП-7, ул. Миклухо-Маклая, д. 23, Российский государственный геологоразведочный университет, ученому секретарю диссертационного совета Д 999.015.02.

Автореферат разослан «\_\_»\_\_\_\_\_ 2016 г.

Ученый секретарь диссертационного совета, доктор экономических наук, профессор Лунькин А.Н.

## I. Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования** определяется, *во-первых*, местом и значимостью минерально-сырьевого комплекса (МСК) в народном хозяйстве страны. Россия находится на первом месте в мире по объёму и спектру минерально-сырьевых ресурсов (МСР), а также первенствует в мире по добыче нефти и природного газа. Рентабельность предприятий МСК в четыре раза превышает среднюю по народному хозяйству России. 98% прибыли 500 крупнейших компаний РФ приходится на нефтегазовый сектор. Доходы этого сектора, до введения западных санкций против России и снижения цены на нефть в 2014 - 2015 гг., обеспечивали 51,3% доходной части федерального бюджета<sup>1</sup>.

Согласно прогнозу Министерства финансов РФ эта доля может снизиться до 43%<sup>2</sup>. Но даже в этом случае, в обозримой перспективе, МСК, в который направлен основной поток инвестиций (более 60%)<sup>3</sup>, скорее всего, останется не только основным источником пополнения федерального бюджета, но и высоко привлекательной сферой захвата хозяйствующих в ней субъектов.

Сумма вышеперечисленных факторов объясняет повышенный интерес «заинтересованных лиц» к «входу» в данный высокомонополизированный сектор<sup>4</sup> и к переделу собственности в МСК, как законными, так и незаконными способами, нередко с использованием коррупционных схем. Прежде всего, так называемого рейдерства, рентабельность которого доходит до 1000%<sup>5</sup>.

*Во-вторых*, актуальность темы диссертационного исследования определяется фактической утратой государством своих позиций как собственника недр<sup>6</sup>. Государственная собственность, оказалась наименее управляемой и наиболее уязвимой, слабо охраняемой, открытой для

<sup>1</sup> Экономика роста. Доклад. Столыпинский клуб. Октябрь 2015. - с. 5 - [viperson.ru/articles/stolypinskiy...doklad...rosta](http://viperson.ru/articles/stolypinskiy...doklad...rosta). (обращение – 28.10.2015); Российский бизнес: портрет в цифрах. Доклад Президенту РФ. – 2015. - с. 5 - [doklad.ombudsmanbiz.ru/pdf/2015\\_portret.pdf](http://doklad.ombudsmanbiz.ru/pdf/2015_portret.pdf). (обращение – 29.10.2015).

<sup>2</sup> Силуанов А.Г. Цены на нефть в 100 долларов вряд ли когда-то вернутся. - <http://regnum.ru/news/economy/1977121.html> (обращение – 30.09.2015).

<sup>3</sup> Экономика роста. – Ук. раб. с. 5. (обращение – 31.10.2015).

<sup>4</sup> Добыча некоторых полезных ископаемых (в том числе и стратегических) сконцентрирована в одной - двух компаниях, что ограничивает свободную конкуренцию в недропользовании. Основную добычу более чем по 10 видам полезных ископаемых в стране, в том числе газа, никеля, платиноидов, алмазов, ведет только одно предприятие, 5 предприятий добывает 82 % всей нефти, на долю двух компаний приходится основная добыча урана (Кимельман С.А. Государственное регулирование собственности на недра: состояние и направление развития // Экономика и управление собственностью, 2008, № 4, с. 31-32).

<sup>5</sup> Фёдоров А.Ю. Рейдерский захват с использованием механизма проведения дополнительной эмиссии: проблемы совершенствования уголовного закона // Законодательство. Экономика, 2010, №1 (309), с. 41-47.

<sup>6</sup> Государственная собственность на недра формально исключает куплю-продажу, дарение, наследование, вклад, залог, отчуждение в иной форме минерально-сырьевых ресурсов, по крайней мере, в обозримой перспективе (ст. 1.2. федерального закона «О недрах» от 21.02.1992 № 2395-1 - далее – закон о недрах).

различного рода злоупотреблений, включая недружественное поглощение и рейдерство, поскольку в соответствии с Конституцией РФ (ст. 35) только частная собственность подлежит охране.

*В-третьих*, расширяющейся практикой захвата предприятий МСК, их имущества, имущественных и неимущественных прав, а также денежных средств, как высокодоходного способа передела собственности с использованием специальных технологий.

*В-четвертых*, угрозой экспансии иностранного капитала, как одной из форм захвата отечественного бизнеса в сфере МСК. В первую очередь, со стороны транснациональных корпораций, которые получили широкий доступ к МСР России, относящихся к категории стратегических.

*В-пятых*, низкой степенью правовой защищенности имущества промышленных предприятий МСК от недружественных поглощений и рейдерства, поскольку в российском законодательстве данные понятия не определены.

*В-шестых*, необходимостью внесения изменений и дополнений в российское законодательство о приватизации, которая вызвана грубыми его нарушениями. К ним, прежде всего, следует отнести занижение цены продаваемых государственных активов, невыполнение многими новыми собственниками взятых на себя обязательств<sup>7</sup>. Данное обстоятельство ставит под сомнение правомерность отчуждения государственного имущества в сфере МСК и, соответственно, возможность использования коррупционных схем его захвата.

*В-седьмых*, недостаточной степенью разработанности проблемы управления противодействием недружественному поглощению и рейдерству хозяйствующих субъектов МСК России в научном и практическом аспектах.

**Степень разработанности темы.** Несовершенство системы управления сферой отечественного недропользования, которое облегчает недружественное поглощение и рейдерство объектов хозяйствования, нашли отражение в работах отечественных ученых. Особо выделим исследования Болдырева Ю.Ю., Брюховецкого О.С., Гринберга Р.С., Дерябиной М.А., Дьячковой Е.А., Кимельмана С.А., Козловского Е.А., Лисова В.И., Лунькина А.Н., Назаровой З.М., Путина В.В., Соловьева М.М., Янкова К.В., Ястребинского М.А.

Проблематике захвата предприятий в концептуальном, законодательном и практическом планах, противодействия недружественному поглощению, рейдерству и сопряженным с ними видами деятельности посвящены многочисленные исследования. Среди российских авторов следует Балашова С.А., Болдырева Ю.Ю., Букреева В.В., Есенину О.А., Зайнуллина, С.Б. Карпуся Н.П., Кимельмана С.А., Клейнера Г.Б., Козловского Е.А., Кошкина В.И., Львова Д.С., Остякову

---

<sup>7</sup> Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993–2003 годы (экспертно-аналитическое мероприятие) // М.: Олита, 2004 ([ach.gov.ru/userfiles/tree/priv-tree\\_files-fl-6.pdf](http://ach.gov.ru/userfiles/tree/priv-tree_files-fl-6.pdf))(обращение – 30.09.2015).

Т.А., Рондарь Н.В., Рудыка Э.Н., Ряховскую А.Н., Соловьева М.М., Федорова А.Ю. Среди зарубежных исследователей заслуживают внимания работы Беккера Г., Берле А., Гровера Р., Козловски П., Коуза Р., Рихтера Э., Норда Д., Остром Э., Пайпса Р., Уильямсона О.И., Фуруботна Э. Г., Хилмана А.Л.

Однако ряд вопросов теории и практики эффективного управления противодействием недружественному поглощению и рейдерству объектов МСК остались недостаточно разработанными. Прежде всего, к ним следует отнести: отсутствие определения устойчивого к захвату предприятия; несовершенство российского законодательства в сфере недропользования применительно к теме исследования; разработку классификации наиболее используемых технологий захвата промышленных предприятий МСК; выработку эффективных упреждающих контрзахватнических мер на макро- и микроуровнях, а также мер противодействия недружественному поглощению и рейдерству на этапе захвата бизнеса.

Недостаточная степень научной разработанности указанной проблематики и ее актуальность для общества, государства и бизнеса России определили выбор цели и задач данного диссертационного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертации является обоснование настоятельной потребности совершенствования управления противодействием недружественному поглощению и рейдерству промышленных предприятий МСК России, а также определение путей и механизмов достижения этой цели<sup>8</sup>.

Для достижения поставленной цели в работе решались следующие задачи:

- внесение уточнений в понятия «недружественное поглощение» и «рейдерство»;
- выявление постулатов экономической мысли, положенных в основу концептуального обоснования необходимости управления процессом противодействия захвату хозяйствующих субъектов и разработки соответствующих технологий;
- анализ российского законодательства применительно к теме исследования;
- исследование российской практики захватов промышленных предприятий МСК, факторов, способствующих недружественному поглощению и рейдерству, их инструментария;
- выявление и обоснование основных направлений и технологий совершенствования управления противодействием захвату промышленных

---

<sup>8</sup> Термин «предприятие» используется автором как обобщенное понятие любой организации промышленности независимо от её организационно-правовой формы.

предприятий МСК на макро- и микроуровнях с учётом мирового и отечественного опыта.

**Объект исследования** – промышленные предприятия МСК России.

**Предмет исследования** – управление процессом противодействия недружественному поглощению и рейдерству промышленных предприятий МСК России.

**Область исследования.** Результаты исследований, представленных в диссертации, соответствуют п. 1.1.1. «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности», п. 1.1.7. «Механизмы изменения форм собственности (приватизация, национализация, интеграция, демонополизация и др.) хозяйственных образований» Паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность).

**Основные научные результаты и научная новизна** диссертационного исследования связаны с разработкой и обоснованием алгоритмов управления противодействием недружественному поглощению и рейдерству промышленных предприятий отечественного МСК с учетом особенностей современного этапа социально-экономического развития страны и её геополитического положения.

В порядке конкретизации заявленной научной новизны на защиту выносятся следующие основные результаты, отражающие личный вклад соискателя в разработку рассматриваемых проблем:

1. Уточнены понятия *недружественного поглощения предприятия* - действий в рамках закона по установлению полного юридического и управленческого контроля над предприятием вопреки воли его собственника, а также интересам занятого на нем персонала, государства, населения территории, на котором предприятие функционирует, и *рейдерства* - противоправного способа захвата бизнеса, нередко с использованием коррупционных схем или возможностей криминальных структур.

2. Выявлены и охарактеризованы *постулаты экономической мысли*, положенные в основу концептуального обоснования инструментария противодействия захвату предприятия: создание «сложной структуры» прав собственности; «правильный» выбор партнера по бизнесу; отказ от использования «неконтрактных» отношений с ним; учёт возможности «нелояльного» поведения «агентов» по отношению к «принципалам»; использование выгод от власти закона; определение принципов построения отношений бизнес-партнёров.

3. Дано авторское интегральное определение устойчивого к захвату предприятия, как динамически сбалансированной гомоцентрической системы, функционирующей на основе стратегического интеграционного взаимодействия (партнерства) внутренних и внешних заинтересованных

лиц в противодействии недружественному поглощению и рейдерству, которые готовы и способны применять эффективные контрзахватнические управленческие технологии, дающие синергетический эффект.

4. Выявлены коллизии российского законодательства в сфере недропользования применительно к теме диссертационного исследования. Наиболее важные из них: грубые нарушения законодательства о приватизации, способствующие захвату промышленных предприятий МСК; залоговые аукционы 1995-1996 гг.; допущение передачи природных ресурсов, находящихся в государственной собственности, частному бизнесу в долгосрочное пользование, что связано с риском «квазиприватизации» государственного фонда недр; возможность частной собственности на геологическую информацию, что также таит в себе опасность возникновения квазичастной собственности на участки недр; отсутствие механизмов правовой защищенности имущества недропользователей.

5. Определены, охарактеризованы и классифицированы *по критерию соблюдения законодательства* наиболее используемые технологии захвата промышленных предприятий МСК. Во-первых, *недружественного поглощения* – захвата предприятия в рамках правового поля посредством скупки его акций у миноритарных акционеров либо скупки кредиторской задолженности либо акций предприятий, находящихся в единой технологической цепочке; конвертации «захватчиком» скупленных им долгов предприятия в контрольный пакет акций; оспаривания приватизационных сделок; отзыва лицензии недропользователя коррумпированными чиновниками в сговоре с «захватчиком». Во-вторых, *рейдерства* - захвата предприятия вне рамок правового поля посредством подкупа топ-менеджмента, подделки документов, угрозы, шантажа; нарушения действующего законодательства коррумпированными органами государственной власти, «банкротства на заказ».

6. На основе анализа теории и практики противодействия недружественному поглощению и рейдерству промышленных предприятий МСК, предложен *комплекс упреждающих контрзахватнических мер*.

Во-первых, *на макроуровне*. Прежде всего, к ним следует отнести:

- восполнение указанных пробелов в отечественном законодательстве применительно к теме исследования;
- определение перечня государственного имущества, приватизация которого запрещена законом;
- приостановление процесса приватизации в сфере недропользования;
- национализация важнейших промышленных предприятий МСК *по критериям* соблюдения законодательства о недропользовании, обеспечения национальной безопасности страны, антимонопольного

положения на рынке, пополнения доходной части государственного бюджета за счет изъятия природной ренты;

- использование государством «золотой акции»;
- реальное подавление коррупции;
- определение допустимых границ вовлечения иностранного капитала в сферу отечественного недропользования;
- запрет на регистрацию российских промышленных предприятий МСК в оффшорах;
- обеспечение прозрачности оффшоров и раскрытие налоговой информации;
- запрет государственной поддержки предприятий, находящихся в иностранной юрисдикции;
- установление действенного государственного контроля продажи материальных и нематериальных активов стратегических отечественных промышленных предприятий МСК за рубеж;
- расширение практики отзыва лицензий на недропользование, полученных иностранными компаниями в случае нарушения ими российского законодательства;
- использование институтов управления промышленным предприятием, которые не связаны с изменением формы собственности (аренда, доверительное управление имуществом, концессия).

Во-вторых, *на микроуровне*. Прежде всего:

- выявление *внешних уязвимых мест* предприятия с точки зрения потенциального захвата *по критериям*: степени конкурентоспособности на рынке, наличия признаков банкротства, потребности во внешних инвестициях, величины кредиторской задолженности, статуса вхождения в вертикально-интегрированные структуры (полноправного или зависимого участника), степени риска передачи на аутсорсинг функций предприятия, угрозы отзыва лицензии;
- выявление *внутренних уязвимых мест* предприятия с точки зрения потенциального захвата *по критериям* степени конфликтности между владельцами капитала либо между ними и топ-менеджментом либо между собственниками его капитала и топ-менеджментом, с одной стороны, и рядовыми работниками - с другой, уровня менеджмента, уровня информационной и экономической безопасности ведения бизнеса.

На основе учёта внутренних и внешних «слабых» мест промышленного предприятия автором предложен:

(1) *Комплекс внешних мер, упреждающих захват* предприятия. В первую очередь:

- размещение на фондовом рынке привилегированных акций либо облигаций или векселей;
- стимулирование обмена голосующих акций сторонних акционеров на привилегированные;
- отказ от практики иностранного заимствования под низкие



проценты под залог акций предприятия;

- отказ от практики передачи на аутсорсинг жизненно важных функций предприятия;
- скупка предприятием пакетов акций сторонних миноритарных акционеров;
- передача пакетов акций бывших работников в доверительное управление владельцу или персоналу предприятия;
- использование «перекрестного владения акциями»;
- повышение гудвилла;
- поддержание некоррупционных контактов с органами власти;
- переход к общественно-государственно-частному партнерству, как внешней меры противодействия захвату предприятия.

(2) *Комплекс внутренних мер, упреждающих захват* предприятия.

Прежде всего:

- введение «условия супербольшинства»;
- уменьшение масштабов и остроты внутрикорпоративных конфликтов;
- наём менеджмента с высокими морально-этическими качествами;
- скупка неконсолидированных пакетов акций работников-акционеров владельцем предприятия;
- передача пакетов акций работников-акционеров в доверительное управление владельцу предприятия или представительному органу работников;
- мониторинг положения предприятия на рынке, движения его акций, поведения других игроков рынка;
- обучение персонала вопросам противодействия захвату предприятия;
- демократизация хозяйственной власти на микроэкономическом уровне посредством вовлечения работников в управление предприятием в целях расширения состава лиц противодействующих захвату и признание бизнесом социальной ответственности не только перед персоналом, но и населением территории местоположения предприятия, что расширяет спектр стейкхолдеров в противодействии недружественному поглощению и рейдерству;

(3) *Комплекс незамедлительных мер защиты от захвата после его начала* в случае неэффективности упреждающих мер. Прежде всего:

- вхождение в интегрированные структуры;
- проведение дополнительной эмиссии акций;
- изменение организационно-правовой формы предприятия;
- диверсификация активов предприятия;
- инициирование судебных процедур в отношении захватчика.

**Теоретической и методологической основой** диссертационной работы послужили исследования теоретиков и практиков экономической науки, посвященные управлению сферой российского недропользования,

противодействию недружественному поглощению и рейдерству предприятий МСК. Работа выполнена с использованием системного и диалектического подходов, методов структурного, логического, междисциплинарного и межстранового анализа, а также принципа субъектности - активной роли человека в управлении противодействием захвату предприятия.

**Информационной базой** диссертационного исследования являются законодательство РФ, других стран, нормативные акты, судебная практика, научные публикации, статьи в периодической печати, сайты российских промышленных компаний по рассматриваемой проблематике.

**Теоретическая и практическая значимость диссертации состоит** в том, что содержащиеся в ней положения и выводы могут быть использованы при внесении изменений и дополнений в законодательные и нормативные акты, регулирующие сферу недропользования, деятельность хозяйствующих субъектов в сфере МСК. Результаты диссертационного исследования могут быть также применены при подготовке учебников и учебных пособий, специальных курсов в высшей школе и системе повышения квалификации по дисциплинам: «Экономическая теория», «Менеджмент организации», «Корпоративный менеджмент», «Антикризисное управление», «Управление хозяйственными рисками» и ряда других. Кроме того, материалы диссертации могут быть использованы в учебных программах МВА и повышения квалификации управленческих кадров.

**Апробация работы.** Основные результаты диссертационного исследования были использованы при подготовке, *во-первых*, рекомендаций семи российских и международных научных конференций семинаров, форумов, в том числе: «Круглый стол» - «Бизнес вне коррупции» (г. Москва, Московский антикоррупционный комитет при Московской торгово-промышленной палате, апрель 2012 г.); 8-ая, 9-ая, 10-ая и 11-ая Международные научно-практические конференции «Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования» (г. Минск, 26-27 апреля 2012 г., 18-19 апреля 2013 г., 10-11 апреля 2014 г., 16-17 апреля 2015 г., Академия управления при Президенте Республики Беларусь); Первый Международный политэкономический конгресс (г. Москва, 16 – 17 апреля 2012г., Институт экономики РАН); VIII Международная конференция «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (г. Москва, 22 мая 2012 г., ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»); Московский экономический форум (г. Москва, 20-21 марта 2013 г., МГУ им. М.В. Ломоносова). *Во-вторых*, в практической деятельности в качестве судьи Девятого арбитражного апелляционного суда города Москвы и заместителя председателя Арбитражного суда Московской области. *В-третьих*, в консультировании работников судебной системы.

**Публикации.** По теме диссертации автором опубликовано 15 работ общим объемом 5,2 печатных листа, в том числе, 6 в журналах, рекомендованных ВАК РФ.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, 3 глав, 11 параграфов, заключения, списка литературы, насчитывающего 269 источников, 4 таблиц и 1 рисунка. Оглавление диссертации выглядит следующим образом.

### **Введение**

#### **Глава I. Недружественное поглощение и рейдерство.**

- 1.1. Концептуальные основы противодействия недружественному поглощению и рейдерству предприятий.
- 1.2. Законодательная база государственного регулирования имущественных отношений в сфере недропользования.
- 1.3. Практика захватов промышленных предприятий минерально-сырьевого комплекса: объекты, субъекты, технологии.

#### **Глава II. Проблемы управления противодействием недружественному поглощению и рейдерству промышленных объектов минерально-сырьевого комплекса.**

- 2.1. Низкая степень правовой защищенности предприятий МСК.
- 2.2. Сокращение регулятивных, исполнительно-распорядительных и контрольных функций государства в сфере управления предприятиями МСК.
- 2.3. Экспансия иностранного капитала.

#### **Глава III. Совершенствование управления противодействием захвату промышленных предприятий минерально-сырьевого комплекса.**

- 3.1. Принятие упреждающих и оперативных мер противодействия захвату предприятий.
- 3.2. Технологии защиты от захвата предприятий, находящихся в государственной собственности либо с преобладающим участием государства в капитале.
- 3.3. Инструментарий противодействия недружественному поглощению и рейдерству предприятий иностранным капиталом.
- 3.4. Реальное подавление коррупции, как мера противодействия захвату.
- 3.5. Демократизация управления предприятием - средство защиты института собственности.

### **Заключение.**

### **Список литературы и источников.**

## II. Основные результаты исследования, выносимые на защиту

Во **введении** раскрывается актуальность исследуемой темы, необходимость её научной разработки, степень научной изученности проблемы, определены научная новизна, практическая значимость полученных результатов и их апробация. В соответствии с поставленными целью и задачами исследования в работе были решены следующие проблемы.

I. Уточнено, во-первых, понятие *недружественного поглощения предприятия*. Под ним автор подразумевает действия юридического или физического лица *в рамках закона* по установлению полного юридического и управленческого контроля над предприятием *по горизонтали* и/или *по вертикали* или аннексии предприятия, как юридического лица, *против воли* его собственника, занятого на нем персонала, стратегическим интересам государства, населения территории, на котором предприятие функционирует.

Приоритетными целями недружественного поглощения являются вхождение «захватчика» в рынок, увеличение его доли на рынке, ослабление или устранение конкурента на рынке, повышение стоимости бизнеса «захватчика».

Основными способами достижения цели могут быть: доведение предприятия-жертвы до банкротства в ходе «честной» конкурентной борьбы на рынке либо с использованием недобросовестных средств; приобретение его акций (долей), которое позволит обеспечить над ним полный контроль; «захват» природной ренты - полностью или частично.

Результатом недружественного поглощения является присоединение предприятия-жертвы к «поглотителю» либо слияние с ним либо сохранение юридической самостоятельности предприятия-жертвы, которое становится зависимым от «поглотителя». Как правило, в форме его дочернего предприятия или филиала. В случае, когда недружественное поглощение осуществляется посредством шантажа, его принято определять как *«гринмейл»* (greenmail). К особому случаю недружественного поглощения, диссертант относит отчуждение имущества изначально частного либо приватизированного предприятия принудительным путем в пользу государства либо муниципального образования в судебном порядке на компенсационной основе либо без таковой, а также на основании закона о национализации, что сопряжено с риском монополизации рынков.

Во-вторых, диссертантом уточнено понятие *рейдерства*. Под ним понимаются *противоправные* действия юридического или физического лица по установлению полного юридического и управленческого контроля над предприятием либо прямого захвата бизнеса, также *вопреки воле* его собственника, занятого на нем персонала, стратегическим интересам

государства, населения территории, на котором предприятие функционирует, нередко с использованием коррупционных схем или возможностей криминальных структур.

II. Выявлены и охарактеризованы *ключевые положения экономической мысли*, представленные в работах авторов институционального и неинституционального направлений, которые могут быть использованы в качестве управленческого инструментария противодействия недружественному поглощению и рейдерству. Диссертантом выделяются наиболее значимые из них:

(а) достижение триады - высокой степени конкурентоспособности предприятия на внутреннем и внешнем рынке, его финансово-экономической состоятельности и социальной устойчивости;

(б) дисперсия материальных и нематериальных активов объекта захвата посредством создания усложненной структуры прав собственности. Например, посредством введения института перекрестного владения его пакетами акций, что затрудняет действия захватчика;

(в) правильный выбор партнера по бизнесу, поскольку в условиях неполноты информации возможна нелояльность его поведения, поиск им личной выгоды с использованием обмана, дискредитация партнера-жертвы, подрыв его репутации и т.п. Подобный феномен в новой институциональной экономической теории получил название *оппортунизма* – «преследование личного интереса в корыстных целях»<sup>9</sup>, в т.ч. захвата бизнеса;

(г) учет опасности использования форм партнерских отношений, которые напрямую не связаны с отчуждением имущества партнера. Например, аутсорсинга, аренды, доверительного управления собственностью, траста, концессии;

(д) отказ от использования «неконтрактных» отношений по причине потенциально присущего бизнес-партнерам «оппортунизма»;

(е) учёт возможности «нелояльного» поведения «агентов» (наемных топ-менеджеров) по отношению к «принципалам» (собственникам предприятия). Такое поведение агентов, нанятых принципалами, становится возможным в силу разделения капитала-собственности и капитала-функции, произошедшего в ходе так называемой «революции менеджеров», что требует осуществления эффективного контроля деятельности агента со стороны «принципала», поскольку у агентов появляется возможность действовать в своих интересах, которые могут коррелировать с интересами захватчика;

(ё) использование выгод от власти закона, направленного на противодействие захвату бизнеса, как на стадии предупреждения недружественного поглощения или рейдерства, так и после их проведения;

(ж) определение принципов построения отношений между бизнес-

---

<sup>9</sup> Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism // NY: Free Press, p. 47.

партнерами, противодействующими захвату: уважение прав собственности при помощи силы закона; взаимовыгодность партнерских отношений; долгосрочный их характер, что понижает «градус» опасности нелояльного поведения партнеров; соблюдение этических норм ведения бизнеса партнерами; близость морально-этических норм поведения бизнес-партнеров, что является фактором, противодействующим их аморальному поведению; непротиворечивость стратегий бизнес-партнеров; доверительный характер отношений между ними; регулярное проведение общего и социального аудита партнеров по бизнесу; демократизация хозяйственной власти на микроэкономическом уровне и добровольное признание бизнесом социальной ответственности перед гражданами территорий, на которых он функционирует, что расширяет социальную базу противодействия недружественному поглощению или рейдерству.

III. Выявлены правовые коллизии российского законодательства в сфере недропользования применительно к теме диссертационного исследования. Наиболее важные из них:

- грубые нарушения законодательства о приватизации. Прежде всего, подмена именных приватизационных счетов анонимными ваучерами, необоснованное занижение цены продаваемых государственных активов, которые способствуют захвату предприятий МСК;

- залоговые аукционы 1995–1996 годов, в результате которых произошло неправомерное отчуждение наиболее инвестиционно привлекательных объектов государственной собственности, относящихся, главным образом, к сфере недропользования;

- слабость защиты института прав собственности и безопасности бизнеса, включая информационную - сохранность документации, содержание которой носит характер государственной, коммерческой и иной охраняемой законом тайны;

- допущение передачи природных ресурсов, находящихся в государственной собственности, частному бизнесу в долгосрочное пользование, которое может привести к «квазиприватизации» государственного фонда недр;

- возможность частной собственности на геологическую информацию, что чревато возникновением квазичастной собственности на участки недр;

- внесение стоимости геологических скважин в уставной капитал учреждаемых в процессе приватизации акционерных обществ без согласования с уполномоченным государственным органом;

- несовершенство антикоррупционного законодательства. В частности, исключение из круга лиц, к которым могут быть применены антикоррупционные меры, совершеннолетних детей государственных служащих, других близких родственников, а также аффилированных лиц, на которых может быть зарегистрировано имущество коррупционеров; отсутствие ясности в вопросе судьбы зарубежного имущества

коррупционеров и неопределенность степени их ответственности.

IV. Определены и охарактеризованы наиболее используемые технологии, выявленные диссертантом. Во-первых, *недружественного поглощения*. В агрегированном виде они представлены в таблице 1.

Таблица 1.

№	Основные технологии <i>недружественных поглощений</i>
1.	Установление контроля над предприятием-жертвой посредством скупки его акций на биржевом и внебиржевом рынках для формирования блокирующего или контрольного пакета с последующей сменой руководства предприятия-жертвы в юридически корректной и законной форме, используя нормы корпоративного права.
2.	Установление контроля над предприятием-жертвой посредством установления контроля над поставщиками сырья или комплектующих изделий.
3.	Скупка кредиторской задолженности предприятия-жертвы у мелких кредиторов с последующим требованием её единовременного погашения.
4.	Скупка неконсолидированных акций внешних миноритарных акционеров на внебиржевом и биржевом рынке с целью формирования контрольного пакета и смены собственника.
5.	Скупка неконсолидированных акций на внебиржевом рынке у работников-акционеров, занятых на предприятии-жертве.
6.	Скупка «захватчиком» дополнительно эмитированных акций предприятия-жертвы, посредством приобретения «захватчиком» либо аффилированными с ним лицами контрольного или, как минимум, блокирующего пакета, который не допускает принятия негодных его владельцу решений по основным вопросам деятельности предприятия-жертвы, что чревато дезорганизацией его деятельности.
7.	Скупка акций предприятий, находящихся в единой технологической цепи. Пример - скупка акций сталелитейной группой «Евразхолдинг», ставшей собственником шахт «Распадская» и «Полосухинская», которые покрывают потребности группы в коксующихся углях.
8.	Конвертация «захватчиком» скупленных долгов предприятия-жертвы в контрольный пакет акций. Примеры: скупка подавляющей части кредиторской задолженности ОАО «Фосфорит» А. Сабадашем собственником ОАО «Ливиз» и совладельцем ОАО «Русский Дизель» и ОАО «Выборгская целлюлоза» с последующим проведением дополнительной эмиссии акций и их обменом на кредиторскую задолженность; конвертация кредиторской задолженности ОАО «Западно-Сибирского металлургического комбината» на акции в объеме 70% его долгов. Этими акциями завладел «Евразхолдинг», что позволило ему получить практически полный контроль над «Запсибом», поскольку доля акций прежних акционеров «Запсиба» сократилась в 50 раз, т.е. фактически полностью «размылась».
9.	Продажа миноритарного пакета акций предприятию-жертве по завышенной цене под угрозой создания проблем в его деятельности.
10.	Оспаривание коррумпированными представителями уполномоченных органов государственной власти, находящихся в сговоре с «захватчиком», сделок приватизации государственного имущества предприятия-жертвы под предлогом, например, невыполнения новым частным собственником инвестиционных и/или социальных условий приватизации. Возвращенное государству имущество может повторно приватизироваться, в результате чего собственником становится «захватчик», посредством отсечения под различными предлогами иных претендентов коррумпированными представителями уполномоченных органов государственной власти.

11.	Отзыв или приостановление лицензии на право недропользования коррумпированными представителями уполномоченных органов государственной власти, находящихся в сговоре с «захватчиком». При этом привлекаемые владельцем лицензии инвестиции, вложенные в бизнес предприятием-жертвой, «омертвляются». Условием их «оживления» становится вынужденная продажа предприятием-жертвой своих инвестиционных активов по заниженной цене «захватчику».
12.	Использование административного ресурса (целевые проверки со стороны контролирующих и правоохранительных органов и т.п.).
13	Вовлечение СМИ в создание негативного образа предприятия-жертвы посредством его компрометации либо распространения «чёрного PR» - недостоверной информации о предприятии-жертве, компрометирующей его руководство, акционеров и т.п., что может побудить предприятие-жертву к выходу из бизнеса.

Во-вторых, *рейдерства*. Его технологии, также в агрегированном виде, представлены в таблице 2.

Таблица 2.

№	Основные технологии <i>рейдерства</i>
1.	Силовой захват предприятия-жертвы с помощью судебных приставов-исполнителей на основании сфальсифицированных либо необоснованных судебных решений, специальных подразделений правоохранительных органов или частных охранных структур.
2.	Подкуп топ-менеджмента предприятия-жертвы с целью выведения его активов в подконтрольные рейдеру структуры или взятие кредитов под залог имущества предприятия-жертвы под завышенные проценты. Это приводит к фиктивному банкротству предприятия-жертвы, в том числе, посредством «продавливания» назначения «заинтересованными» представителями судебных органов «собственного» арбитражного или конкурсного управляющего.
3.	Подкуп коррумпированных органов власти, осуществляющих функции контроля и надзора за бизнесом, инициирование ими проверок, судебных разбирательств, ареста акций или другого его имущества и т.п.
4.	Подделка документов предприятия-жертвы, мошенничество. Главным образом, посредством внесения в реестр акционеров или систему депозитарного учета недостоверных сведений, а также умышленного их уничтожения или подлога, хищения акций, манипуляции с реестром акционеров; обращения взыскания на акции по несуществующим обязательствам, «злоупотребление доверием», обман регистрирующих органов и т.п.
5.	Угрозы, шантаж, понуждение к заключению кабальной сделки, использование инсайдерской информации об объекте захвата и другие неправомерные действия. Этому в немалой степени способствует непрозрачность инсайдерской информации большей части российских предприятий МСК. Рядовому акционеру, не говоря уже о рядовом наемном работнике, практически перекрыт доступ к информации об экономическом и финансовом состоянии компаний и принимаемых в них стратегических решениях. Пример - неправомерные действия ЗАО «М-Реестр» по списанию с лицевого счета компании «ЭнглоСайбириэн Ойл Компани Пи-Эл-Си 75313 обыкновенных именных акций Енисейского ОАО по разведке и добыче нефти.
6.	Нарушение действующего законодательства органами государственной власти. Пример - внесение Правительством Москвы времен бывшего мэра Ю.М. Лужкова в уставной капитал обществ, акционером которых является город Москва, права аренды земельных участков под автозаправочные станции, входящих в инфраструктуру МСК, без проведения конкурсов.
7.	Неправомерный захват государственной собственности. Примеры: пресеченная в судебном порядке попытка приобретения ОАО «Тюменьнефтегаз» разведочной скважины № 6 Северо-Демьянского месторождения нефти (Тюменская область), находящейся в федеральной собственности посредством незаконной регистрации



	права собственности; попытка присвоения ОАО «Славнефть-Мегионнефтегазом» четырех нефтяных эксплуатационных скважин, являющихся собственностью Российской Федерации.
8.	Неправомерное включение имущества, находящегося в государственной собственности в перечень предприятий, подлежащих приватизации или неправомерное исключение предприятий из перечня стратегических, которые не подлежат приватизации, с последующей их приватизацией.
9.	Захват предприятия с нарушением гражданского законодательства. Пример - попытка ОАО «Самаранефтегаз» добиться с помощью судебного решения неправомерного отчуждения 50% акций ОАО НК «РуссНефть» в ООО «Западно-Малобалыкское», которое было пресечено Федеральным арбитражным судом Московского округа.
10.	Использование фирм, специализирующихся на выполнении заказов по захвату предприятий вне правового поля – «банкротство на заказ».
11.	Арест пакета акций и/или части производственных активов предприятия-жертвы с последующим его (их) приобретением по заниженной цене «захватчиком» при помощи коррумпированных представителей правоохранительных органов.
12.	Захват крупной партии выпускаемой предприятием-жертвой продукции посредством наложения на неё, под различными предлогами, ареста коррумпированными представителями уполномоченных государственных органов с последующим размещением её на складе для хранения. При помощи «независимого оценщика» стоимость товара существенно занижается, а затем продукция реализуется «захватчику» под предлогом форс мажорных обстоятельств («захват через оценку»). В ряде случаев подобные операции доводят предприятие-жертву до искусственной неплатежеспособности или несостоятельности.
13.	Создание параллельных органов управления предприятия-жертвы.

V. Выявлена потребность ограничения экспансии иностранного капитала в сфере недропользования. В первую очередь, транснациональных корпораций либо аффилированных с ними формально российских промышленных компаний.

Схемы поглощения отечественных промышленных предприятий МСК, относящихся к категории стратегических, как показал анализ, проведенный диссертантом, различны. Главные из них:

- выход таких предприятий из-под российской юрисдикции в случае их вхождения в офшорный холдинг в качестве «дочек», что ставит под угрозу национальную безопасность страны;
- продажа активов отечественных промышленных предприятий МСК за рубеж, также ставящих под угрозу национальную безопасность страны;
- «перекупка» топ-менеджмента российских промышленных предприятий;
- кредитование крупнейшими иностранными банками российских предприятий-недропользователей под залог их имущества, что в случае резкого падения цены на российские МСР и наступления иных неблагоприятных обстоятельств, может привести к их неплатежеспособности и переходу контрольных пакетов их акций к иностранным кредиторам.

Недружественным поглощениям российских промышленных предприятий МСК в немалой степени, содействует: закрытость для общественного доступа, конкретных условий вступления России в ВТО;

увеличение разрешенной законодательством доли участия иностранных инвесторов, в т.ч., в предприятиях сферы недропользования, с 10% до 25%.; возможность эксплуатации иностранными компаниями российских недр до их полного истощения, поскольку объем произведенной продукции, которая передается в собственность иностранного инвестора для возмещения его затрат на выполнение работ может достигать до 75%, а при добыче на континентальном шельфе Российской Федерации – даже до 90%; право свободно и безвозмездно пользоваться всей информацией, связанной с недропользованием, а также свободного доступа на договорной основе к объектам трубопроводного транспорта. В результате, по прогнозу ОАО «Росгеология», уже к 2020 году иностранный капитал будет контролировать 60% отечественного минерально-сырьевого рынка.

VI. Предложен комплекс *упреждающих мер* противодействия недружественному поглощению и рейдерству промышленных предприятий МСК.

Во-первых, на *макроуровне*. В агрегированном виде он представлен в таблице 3.

Таблица 3.

№	<b>Комплекс упреждающих мер противодействия недружественному поглощению и рейдерству на макроуровне</b>
1.	Определение пообъектного перечня государственного имущества, приватизация которого запрещена законом.
2.	Приостановление процесса приватизации в сфере недропользования
3.	Принятие федерального закона о национализации в качестве крайней меры, когда все прочие не дают должного эффекта, важнейших предприятий МСК на возмездной основе с учетом приращения стоимости приватизированного имущества и убытков, нанесенных собственником. Главные доводы в пользу проведения национализации - обеспечение национальной безопасности страны; соблюдение собственником законодательства о недропользовании; монопольное положение предприятия на рынке; пополнение доходной части государственного бюджета за счет изъятия природной ренты, в частности, на социальные нужды, а также на проведение структурной перестройки российской экономики в целях развития сырьевого и несырьевого секторов.
4.	Использование государством «золотой акции», дающая право государству блокировать принятие любых решений акционеров, включая те из них, которые способствуют или не противодействуют проведению недружественных поглощений или рейдерству.
5.	Реальное подавление коррупции. Это предполагает: конфискацию имущества коррупционера и аффилированных с ним лиц; отход, в случае коррупции, от базового принципа «презумпции невиновности» к принципу «презумпции виновности» должностного лица, которое должно доказать легальную основу происхождения имущества, принадлежащего ему и аффилированным с ним лицам; наказание за неуплату налогов на имущество, приобретенного в результате незаконного обогащения.
6.	Определение допустимых границ вовлечения иностранного капитала в сферу отечественного недропользования; проведение обязательной регистрации в России иностранных компаний, функционирующих в данной сфере; установление госконтроля продажи активов отечественных предприятий МСК за рубеж; расширение практики отзыва лицензий на недропользование, полученных иностранными лицами; в случае нарушения ими российского законодательства; введение ограничений на

	пользование иностранным участником первичной геологической и иной информацией, а также её платности; регламентация для иностранного инвестора свободного доступа к объектам трубопроводного транспорта, а также к объектам хранения и переработки минерального сырья.
7.	Запрет на регистрацию российских предприятий МСК в оффшорах и «возврат» их регистрации в России, по месту добычи МСР.
8.	Обеспечение «прозрачности» оффшоров и раскрытие налоговой информации по ним.
9.	Запрет государственной поддержки предприятий, находящихся в иностранной юрисдикции, и их недопущение к заключению государственных контрактов и контрактов с организациями с государственным участием.
10.	Установление действенного государственного контроля продажи материальных и нематериальных активов отечественных предприятий МСК за рубежом.
12.	Использование институтов управления предприятием, которые не связаны с изменением формы собственности (аренда, доверительное управление имуществом, концессия).

Во-вторых, на *микроуровне*. Прежде всего, выявлены и охарактеризованы *внешние уязвимые позиции* предприятия с точки зрения потенциального захвата. Наиболее значимые из них:

- низкая конкурентоспособность на рынке, как это имеет место, например, на современном рынке угля и металлов;
- наличие признаков банкротства предприятия, в особенности, в случае назначения арбитражным судом арбитражного управляющего, «заинтересованного» захватчиком, что облегчает процедуру недружественного поглощения или рейдерства;
- острая потребность во внешних инвестициях, которые может предоставить потенциальный захватчик посредством скупки пакетов акций предприятия;
- наличие высокой кредиторской задолженности. В этом случае потенциальным захватчиком может быть как сам кредитор либо лицо, находящееся с ним в сговоре;
- вхождение в вертикально-интегрированные структуры, особенно в качестве зависимого участника;
- передача на аутсорсинг жизненно важных функций. В этом случае в роли захватчика может выступать как сам аутсорсер, так и аффилированное с ним лицо;
- угроза отзыва лицензии уполномоченным государственным органом, состоящим в коррумпированной связи с захватчиком;
- низкий гудвилл предприятия, что облегчает его дискредитацию.

Кроме того, диссертантом выявлены и охарактеризованы наиболее существенные *внутренние уязвимые позиции* предприятия:

- конфликт между владельцами капитала либо между ними и топ-менеджментом либо между собственниками его капитала и топ-менеджментом, с одной стороны, и рядовыми работниками - с другой. Персонал такого предприятия может занять пассивную позицию по

отношению к захвату либо участвовать в названной акции на стороне захватчика, обещающего повышение зарплаты, сохранение занятости, улучшение условий труда и т.п.;

- низкий уровень менеджмента, приводящий, в частности, к снижению и даже утрате конкурентоспособности предприятия-цели на рынке;
- низкий уровень информационной и экономической безопасности бизнеса.

На основе учёта внутренних и внешних «слабых» мест предприятия автором предложен комплекс мер, *упреждающих* недружественное поглощение и рейдерство промышленных предприятий МСК. В агрегированном виде он представлен в таблице 4.

Таблица 4.

№	<i>Внешние меры, упреждающие недружественное поглощение и рейдерство на микроуровне</i>
1.	Привлечение внешних инвестиций посредством размещения на фондовом рынке не обыкновенных, а привилегированных акций предприятия, либо облигаций или векселей, которые не дают права их владельцам на участие в принятии управленческих решений.
2.	Стимулирование обмена голосующих акций сторонних акционеров на привилегированные.
3.	Отказ от практики иностранного заимствования под низкие проценты под залог акций предприятия, что облегчает проведение захвата иностранным кредитором в случае невозможности погашения взятого кредита. Такой отказ реален при условии существенного сближении внутрисоссийских и зарубежных ставок по кредиту, что предполагает проведение активной государственной политики в данном вопросе на основе снижения темпов реальной инфляции в России.
4.	Отказ от практики передачи на аутсорсинг жизненно важных функций.
5.	Скупка пакетов акций сторонних миноритарных акционеров, включая бывших работников предприятия.
6.	Передача пакетов акций бывших работников предприятия в доверительное управление владельцу предприятия, его представителю или представителю работников, как занятых на предприятии, так и бывших.
7.	Использование схемы «перекрестного владения акциями» с партнерами, что, в случае угрозы захвата предприятия, увеличивает число противодействующих сторон.
8.	Установление и поддержание некоррупционных деловых контактов с органами власти, осуществляющими исполнительно-распорядительные и контрольные функции по отношению к хозяйствующим субъектам.
9.	Привлечение консалтинговых и иных организаций, способных ассистировать предприятию по вопросам эффективного управления противодействием его захвату. Автору представляется целесообразным возложить функцию координатора исследования, управленческого консультирования и повышения квалификации менеджмента предприятий сферы недропользования по проблематике недружественного поглощения и рейдерства на ведущий профильный вуз страны – <i>Российский государственный геологоразведочный университет им. С. Орджоникидзе.</i>
10.	Повышение гудвилла предприятия и стимулирование его внешнего PR.
11.	Переход от государственно-частного партнерства к <i>общественно-государственно-частному партнерству</i> (ОГЧП). Участие в таком партнерства третьей стороны –

	институтов гражданского общества (объединений граждан, профсоюзов и т.п.), выполняющих, в том числе контрольные функции, объективно затрудняет проведение захватов предприятий сферы недропользования и тем самым повышает эффективность управления противодействием недружественному поглощению и рейдерству.
<b>Внутренние меры, упреждающие недружественное поглощение и рейдерство на микроуровне</b>	
1.	Использование в качестве контрзахватнической технологии «условие супербольшинства»: внесение в устав предприятия положения, которое устанавливает высокий процент голосов, необходимый для принятия решения о слиянии, как формы недружественного поглощения, например, на уровне более 75%, что затрудняет захват.
2.	Уменьшение масштабов и остроты корпоративных конфликтов между главными их участниками - владельцами предприятия-цели, менеджментом и рядовыми работниками. В принципиальном плане речь идет о переходе от конфликтного характера отношений на производстве к созвзательно-партнерскому, основанному на доверии.
3.	Наём менеджмента с высокими деловыми и морально-этическими качествами.
4.	Скупка неконсолидированных пакетов акций работников-акционеров владельцем предприятия или его представителем.
5.	Передача пакетов акций работников-акционеров в доверительное управление владельцу предприятия, его представителю или представительному органу работников.
6.	Ведение надлежащего бухгалтерского учета и делопроизводства, соблюдение правил хранения документации и контроля сохранности документов, определяющих порядок и проведение общих и внеочередных собраний акционеров и их аудит соответствия действующему законодательству, в целях обеспечения экономической и информационной безопасности бизнеса.
7.	Мониторинг положения предприятия на рынке, движения его акций, поведения других игроков рынка.
8.	Обучение персонала вопросам противодействия захвату предприятия.
9.	Демократизация хозяйственной власти на микроэкономическом уровне посредством вовлечения работников в управление предприятием в целях расширения состава лиц, противодействующих захвату, и признание бизнесом социальной ответственности не только перед персоналом, но и населением территории местоположения предприятия, что расширяет спектр участников противодействия недружественному поглощению и рейдерству.
10.	Определение бюджета мероприятий по противодействию захвату предприятия.

Предложен также комплекс оперативных мер защиты от недружественного поглощения и рейдерства *после начала захвата* в случае неэффективности *упреждающих* мер. В частности, - вхождение в интегрированные структуры; проведение дополнительной эмиссии акций; изменение организационно-правовой формы предприятия; диверсификация его активов; инициирование судебных процедур в отношении захватчика. К числу оперативных мер защиты от захвата после начала недружественного поглощения или рейдерства также следует отнести незамедлительные действия, которые может предпринять предприятие-жертва в случае неэффективности упреждающих мер.

*Первое.* Вхождение в альянс (двухсторонний или многосторонний) с партнерами по бизнесу, включая иностранных. Последние вправе

направлять иски по действиям захватчика в международный арбитражный суд, решения которого признаются на территории России. Побудительной целью вхождения в альянс может быть наращивание потенциала противодействия захвату на начальном его этапе. Во-первых, для «отпугивания» захватчика от проведения начавшейся недружественной акции посредством перевода так называемой «искусственной кредиторской задолженности» на партнера (партнеров) по альянсу, к которому (которым) захватчик только и вправе предъявлять претензии по взятому предприятием-жертвой кредиту. Во-вторых, в целях мобилизации средств скупки акций захватчика альянсом либо его участниками.

*Второе.* Проведение предприятием-целью дополнительной эмиссии акций с целью сокращения величины пакета акций эмитента, находящегося у захватчика, до безопасного размера с точки зрения недружественного поглощения или рейдерства.

*Третье.* Изменение организационно-правовой формы предприятия-цели посредством его преобразование в иную. Пример - преобразование ОАО «Нефтяная компания «Сургутнефтегаз» в ООО «Лизинг продакшн». В результате, по формальным признакам, цель захвата «исчезла». Другой путь изменения организационно-правовой формы предприятия-цели – преобразование в акционерное общество работников (народное предприятие), 75% голосующих акций которого должны принадлежать персоналу (менеджменту и рядовым работникам) и не могут быть отчуждены за пределами предприятия. Такую возможность предоставляет федеральный закон от 19 июля 1998 г. «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)» № 115-ФЗ при условии владения работниками на фазе создания такого предприятия не менее 49% акций (ст. 2. указанного закона).

*Четвёртое.* Реструктуризация бизнеса посредством диверсификации его активов путем выделения из предприятия-цели многочисленных новых независимых юридических лиц. Это повышает стоимость захвата множества мелких субъектов рынка и может побудить захватчика прекратить начало его акции.

*Пятое.* Инициирование судебных процедур в отношении захватчика с использованием услуг высококвалифицированных юристов, аудиторов, бухгалтеров и других специалистов, так называемых «антирейдеров».

*Шестое.* Обращение в Федеральную антимонопольную службу России, которая может заблокировать недружественное поглощение в случае нарушения захватчиком антимонопольного законодательства и добросовестной конкуренции.

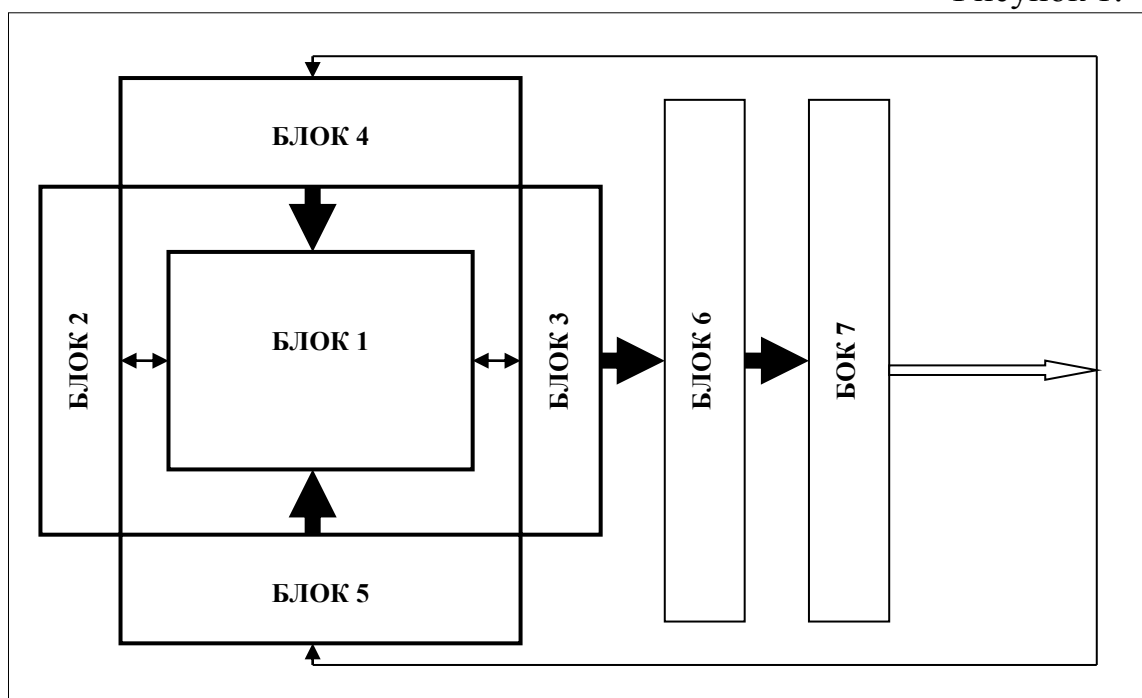
*Седьмое.* Предание гласности действий со стороны захватчика с целью его дискредитации.

VII. Аргументирована необходимость формирования *подсистем противодействия недружественному поглощению и рейдерству* промышленных предприятий МСК. Особо были выделены, во-первых, демократизация управления предприятием на основе вовлечения в

процессы принятия важнейших решений занятых на них работников и иных лиц, заинтересованных в противодействии захвату бизнеса по причине осознания ими риска утраты (потенциальной или реальной) собственных рабочих мест и, соответственно, доходов при смене собственника. Во-вторых, признание бизнесом своей социальной ответственности не только перед своим персоналом, но и населением территории своего местоположения в рамках становления института взаимодействия (альянса) общества, бизнеса и власти – то, что получило название общественно-государственно-частного партнерства (ОГЧП). Его главной целью является объединение усилий институтов гражданского общества (профсоюзов работников, отраслевых объединений работодателей, обществ защиты окружающей среды, прав потребителей, других саморегулируемых организаций граждан на территориях местоположения предприятий МСК), органов государственной и муниципальной власти и бизнеса, направленных на противодействие недружественному поглощению и рейдерству.

Процесс эффективного противодействия захвату промышленного предприятия на основе интеграционного взаимодействия стейкхолдеров в принятии *согласованных оптимальных контрзахватнических управленческих решений* представлен на рисунке 1.

Рисунок 1.



Где:

**БЛОК 1** – стейкхолдеры (внутренние и внешние).

**БЛОК 2** – управленческие полномочия внутренних стейкхолдеров (персонала предприятия) на принятие упреждающих и оперативных *контрзахватнических решений* на основе трудовых прав и прав собственности в качестве акционеров, пайщиков предприятия, на котором они заняты в качестве лиц наёмного труда.

**БЛОК 3** – управленческие полномочия внешних стейкхолдеров (внешних владельцев имущества предприятия) на принятие упреждающих и оперативных *контрзахватнических решений* на основе прав собственности.

**БЛОК 4** – управленческие полномочия внешних стейкхолдеров (органов государственной и муниципальной власти) на принятие упреждающих и оперативных *контрзахватнических решений* на основе административных прав.

**БЛОК 5** – управленческие полномочия внешних стейкхолдеров (институтов гражданского общества) на принятие упреждающих и оперативных *контрзахватнических решений* на основе гражданских прав.

**БЛОК 6** – принятие внутренними и внешними стейкхолдерами согласованных оптимальных управленческих *контрзахватнических решений*.

**БЛОК 7** – воздействие на «захватчика» таких решений.

↔ - обратная связь.

↓↑ - альтернативы (исходные предложения).

⇒ - информация о действиях «захватчика» и контрдействиях.

Дано авторское интегральное определение устойчивого к захвату предприятия, как динамически сбалансированной гомоцентрической системы, функционирующей на основе стратегического интеграционного взаимодействия (партнерства) внутренних и внешних заинтересованных лиц в противодействии недружественному поглощению и рейдерству, которые готовы и способны применять эффективные *контрзахватнические управленческие технологии*, способные дать синергетический эффект.

В **Заключении** представлены основные результаты исследования, полученные в процессе написания данной диссертационной работы, и сделаны выводы по результатам исследования.

#### **Отражение основных положений диссертационного исследования в публикациях:**

**В журналах, включённых ВАК Минобрнауки России в перечень изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты кандидатских и докторских диссертаций**

1. Смирнов О.В. Демократизация хозяйственной власти на основе общественно-государственно-частного партнерства как средство противодействия захвату предприятий недропользования // Известия высших учебных заведений. Геология и Разведка, 2015, № 1, с. 65-68.
2. Смирнов О.В. Упреждающие и оперативные меры противодействия захвату объектов сферы недропользования // Известия высших учебных заведений. Геология и Разведка, 2014, № 4, с. 57-61.
3. Смирнов О.В. Теоретические аспекты противодействия недружественному поглощению и захвату предприятий // Известия высших учебных



- заведений. Геология и Разведка, 2014, № 3, с. 79-82.
4. Смирнов О.В. Противодействие недружественному поглощению и рейдерству объектов МСК России: организационно-управленческий аспект // Известия высших учебных заведений. Геологи и разведка, 2013, № 1, с. 61-64.
  5. Смирнов О.В. Недружественное поглощение и рейдерство объектов МСК России: постановка проблемы // Известия высших учебных заведений. Геология и Разведка, 2012, № 1, с. 66-69.
  6. Букреев В.В., Рудык Э.Н., Смирнов О.В. Противодействие недружественному поглощению и рейдерству предприятий минерально-сырьевого комплекса России (имущественный аспект) // Имущественные отношения в Российской Федерации, 2012, № 6, с. 18-30.

**В других научных изданиях:**

7. Смирнов О.В. Государственное регулирование процесса противодействия захвату иностранным капиталом предприятий недропользования России // Сборник научных статей XI-ой Международной научно-практической конференции «Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования», Минск, 16-17 апреля 2015 года, Академия управления при президенте Республики Беларусь, 2015, с. 144-145.
8. Смирнов О.В. Государственное регулирование имущественных отношений в сфере недропользования России: состояние и проблемы // Сборник научных статей X-ой Международной научно-практической конференции «Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования», Минск, 10-11 апреля 2014 года: сборник научных статей: в 2-х ч. Часть II. Академия управления при президенте Республики Беларусь, 2014, с. 254-257.
9. Смирнов О.В. Концептуальные основы противодействия недружественному поглощению и захвату предприятий // Сборник научных статей IX-ой Международной научно-практической конференции «Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования», Минск, 18-19 апреля 2013 года: сборник научных статей: в 2-х ч. Часть I. Академия управления при президенте Республики Беларусь, 2013, с. 215-217.
10. Смирнов О.В. Концептуальные основы противодействия недружественному поглощению и захвату предприятий // Управление собственностью: теория и практика, 2013, № 4, с. 9-15.
11. Смирнов О.В. Актуализация проблемы защиты предприятий минерально-сырьевого комплекса России от захвата // Сборник научных статей VIII-ой Международной научно-практической конференции «Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования», Минск, 26-27 апреля 2012 года: сборник научных статей: в 2-х ч. - Часть II. Академия управления при президенте Республики Беларусь, 2012, с. 187-188.
12. Смирнов О.В. Вопросы управления предприятиями минерально-сырьевого комплекса России // Управление собственностью: теория и практика, 2012, № 2, с. 2-12.

13. Букреев В.В., Рудык Э.Н., Смирнов О.В. Как спасти предприятия минерально-сырьевого комплекса России от захвата // Альтернативы, 2012, № 2, с. 112-140.
14. Букреев В.В., Рудык Э.Н., Смирнов О.В. Противодействие захвату предприятий минерально-сырьевого комплекса России // М.: Вестник московского антикоррупционного комитета при МТПП, 2012, № 1, с. 36-42.
15. Букреев В.В., Рудык Э.Н., Смирнов О.В. Противодействие захвату предприятий минерально-сырьевого комплекса России // М.: Вестник московского антикоррупционного комитета при МТПП, 2012, № 2, (окончание статьи), с. 38-47.