



**Правовое бизнес-бюро**

**«Граф Шаяевский»**



Для писем: 199053, Санкт-Петербург, а/я 686 +7 (812) 716 78 84, 715 39 11 [www.gm-legal.com](http://www.gm-legal.com) [info@gm-legal.com](mailto:info@gm-legal.com)

---

## ***Некоторые вопросы профилактики***

Меры специальной профилактики направлены на снижение уязвимости компании при актах корпоративной агрессии, в чем бы они не выразались. Эти меры, однако, немногого стоят без применения мер общей профилактики, направленных на обеспечение устойчивости компании в принципе.

### ***Эффективные меры общей профилактики***

Меры общей профилактики корпоративных конфликтов и рейдерских атак просты, но весьма эффективны. Они основываются на осмысленном подходе к действиям в любой предпринимательской ситуации, начиная от принятия решения об учреждении компании. Изложенным ниже набор необходимых общих правил не исчерпывается, но это необходимый минимум.

#### **1. Принятие решения об учреждении фирмы**

На этой стадии предпринимателю необходимо поставить перед собой следующие вопросы и, естественно, на них ответить:

1. Зачем я создаю компанию, что я рассчитываю при этом получить?
2. Почему я хочу заниматься бизнесом именно с этими людьми, какую пользу мы принесем друг другу, что я недополучу, если мы не будем компаньонами?
3. Почему я выбираю именно эту организационно-правовую форму? (Ответы типа «все создают ООО» или «а что же еще» свидетельствуют о недостаточной предпринимательской подготовке).
4. Что произойдет, если мои компаньоны будут замещаться другими людьми — родственниками (в порядке, например, наследования) или вообще посторонними (при отчуждении акций или долей)?
5. Что произойдет, если у меня или моих компаньонов изменятся обстоятельства, подвигшие нас на ведение общего дела?

#### **2. Учреждение фирмы**

На этой стадии предпринимателю необходимо учитывать следующее:

1. В целях, в том числе, профилактики корпоративных конфликтов нельзя относиться формально к положениям устава и других учредительных документов. Чаще всего, к сожалению, используется так называемый «стандартный» устав, предложенный псевдо-юридической фирмой, продающей услуги по регистрации, либо переписанный у кого-нибудь другого или скачанный из Интернета. Стандартных уставов не бывает.

Нужно понять, что устав ни что иное, как правила жизни и функционирования компании.

2. Да, 90% содержания устава определяются законом, но оставшиеся 10% и должны быть привязаны к потребностям именно этой компании. Перед составлением учредительных документов нужно изучить (с помощью специалиста, при необходимости) законодательство, касающееся избранной организационно-правовой формы. Для общества с ограниченной ответственностью это гражданский кодекс и соответствующий закон, для акционерного общества — еще и целый ряд нормативных актов, касающихся правил оборота ценных бумаг, ведения реестра и т.п.
3. При составлении же учредительных документов необходимо четко применительно к данной компании представлять:
  - Порядок управления (состав и полномочия органов, порядок их избрания или назначения, порядок и возможность замены директора).
  - Полномочия директора при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности, последствия превышения им полномочий.
  - Порядок изменения в персональном составе акционеров (участников). Это может быть вызвано как естественными причинами (смерть и наследование), так и отчуждением акций (долей) вследствие сделок продажи либо дарения. Не следует забывать и о такой возможности отчуждения, как обращение взыскания на имущество должника.
  - Порядок и последствия выхода участника из общества с ограниченной ответственностью (как с точки зрения соблюдения интересов участника, так и компании).

### 3. Процесс деятельности компании

**Первый блок правил** относится к взаимоотношениям с компаньонами. В процессе деятельности компании крайне важно соблюдать все договоренности с ними. Большое значение имеет открытость и прозрачность для них всех аспектов ведения дела (это не относится, естественно, к открытым акционерным обществам с сотнями и более акционеров). Все возможные недоразумения должны разрешаться быстро и с соблюдением баланса интересов всех причастных лиц.

**Второй блок правил** — взаимоотношения с персоналом. Должны, опять же, соблюдаться, все договоренности, а договоренности должны быть четкими и не допускающими неоднозначного толкования.

Нельзя попадать в зависимость от работников, нельзя, например, привлекать их к делам, могущим вызвать, мягко говоря, неудовольствие налоговых органов. Следует учесть, что предприниматель попадает в зависимость от работников и при непродуманной системе оплаты труда и, тем более, непродуманном порядке выдачи заработной платы (не надо, видимо, пояснять, что речь идет о неких конвертах).

**Третий блок правил** — непосредственное ведение дела. Наиважнейший инструмент ведения дела — договор, и формальное отношение к договору недопустимо. Нельзя относиться к договору, как к бумажному обременению сделки двух уважающих друг друга персон, связанных словом. Все, что было сказано выше о важности и неформальности устава, может быть отнесено и к договору. Серьезное отношение к договору избавляет от необходимости отдельно говорить о таких факторах, как постоянный мониторинг финансового состояния, включая анализ кредиторской и дебиторской задолженности, учет разного рода обязательств.

### *Алгоритм организации специальной профилактики*

Забываясь в рамках системного подхода о превентивных мерах в отношении возможного рейдерства, необходимо определить точки проявления уязвимости своей компании и снизить в них ее уровень (либо не допускать его, уровня, повышения, если изначально он приемлем). Предпринимательство по определению основано на риске, без риска нет и успеха, не надо ставить перед собой иллюзорных задач снять риск (в том числе и рейдерства) совсем,

работать будет невозможно. Риск просто должен быть оценен и поставлен в определенные рамки. А точки уязвимости всех без исключения компаний следующие (у иных компаний в силу их особой специфики могут быть еще и другие):

1. Организация дела.
2. Корпоративное поведение.
3. Хозяйственные связи.
4. Внехозяйственное поведение компании.

### **1. Организация дела.**

Внимательное отношение к ведению внутренней документации. Соответствие уставных и других документов реалиям. Тщательные подбор и расстановка персонала. Определение объектов коммерческой тайны и работа по рассечению и дозированию информации. Обеспечение юридической безопасности. Понимание, что слепое доверие к главному бухгалтеру — одна из самых распространенных ошибок, могущих быть фатальными.

### **2. Корпоративное поведение**

Взаимоотношения с компаньонами, прогнозирование их реакции на определенные факты, понимание их интересов. Определение истоков возможных конфликтов, принятие мер к их недопущению или направлению в конструктивное русло. Принятие энергичных, быстрых и жестких мер при регрессивном поведении партнера, либо при его неэффективности.

### **3. Хозяйственные связи.**

Подбор поставщиков и потребителей (последних — если это возможно по роду деятельности компании). Определение параметров кредиторской и дебиторской задолженности и их жесткое соблюдение. Анализ претензий и рекламаций. Постоянный мониторинг финансового состояния. Договоры — внимание при составлении и заключении договора, неукоснительное исполнение обязательств и требование того же от контрагента, сведение к минимуму устных договоренностей.

### **4. Внехозяйственное поведение компании.**

Определение информации, раскрываемой на всякого рода конференциях, круглых столах и других встречах предпринимателей. Продуманные рекламные мероприятия, в том числе характер информации на выставках, презентациях, в Интернете и т.п., ее дозирование в зависимости от аудитории. Взвешенный подход к имиджевой рекламе.