

# ВЫРУЛИТЬ ИЗ САНКЦИЙ

## В 2022 ГОДУ ОГРАНИЧЕНИЯ И ИХ ПОСЛЕДСТВИЯ ЗАТРОНУЛИ ЗНАЧИТЕЛЬНУЮ ЧАСТЬ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА, И РУКОВОДИТЕЛИ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОПАЛИ В УСЛОВИЯ, КОГДА ИМ НЕОБХОДИМО ЛАВИРОВАТЬ МЕЖДУ СОХРАНЕНИЕМ БИЗНЕСА И ВЫЗОВАМИ, СТОЯЩИМИ ПЕРЕД СТРАНОЙ. НЕ СКЛАДЫВАТЬ ВСЕ ЯЙЦА В ОДНУ КОРЗИНУ И ИМЕТЬ РЕЗЕРВНЫЕ СХЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ, ПОСТАВОК СЫРЬЯ, РЫНКОВ СБЫТА — ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ, СФОРМУЛИРОВАННЫЕ УЧАСТНИКАМИ РЫНКА ЗА ПРОШЕДШИЕ МЕСЯЦЫ С НАЧАЛА СПЕЦИАЛЬНОЙ ВОЕННОЙ ОПЕРАЦИИ. АЛЕКСАНДРА ТЕН

Санкционное давление привело к перестановкам в руководстве крупных российских предприятий, в первую очередь представительств зарубежных фирм в России и компаний с иностранным участием. В новых условиях у руля бизнесов встали юристы, финансисты, операционные руководители. Так, например, в энергогенерирующей компании ПАО «Энел Россия» весной этого года генеральный директором стала Жанна Седова, ранее занимавшая пост директора по правовым вопросам и корпоративным отношениям, а в пивоваренной компании AB InBev Efes исполняющим обязанности президента был назначен директор по правовым вопросам и корпоративным отношениям Ораз Дурдыев.

**АНТИКРИЗИСНЫЙ ОПЫТ** Как объяснили в пресс-службе ПАО «Энел Россия», еще до назначения генеральным директором решением совета директоров компании Жанна Седова была внесена в состав кадрового резерва на ключевые управленческие должности в рамках регулярного процесса планирования преемственности. В текущих условиях компании нарабатывают свой уникальный опыт по преодолению возникающих трудностей. «Что касается нашей компании, нам удалось в короткие сроки перестроить бизнес-процессы с учетом полной автономии. Компания продолжает строительство своих объектов и модернизацию оборудования, несмотря на уход иностранных подрядных организаций из российского бизнеса и отток иностранных специалистов из российских подрядных организаций, но опыт позволяет компании успешно справляться с поставленными задачами, в том числе с привлечением местных подрядчиков», — сообщили в ПАО «Энел Россия».

**КОМПЛЕКСНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** Варвара Кнутова, партнер, адвокат юридической компании «Сотби», считает, что на руководящие должности сейчас назначают тех сотрудников, которые готовы взять на себя определенный груз ответственности. «Человек может быть блестящим управленцем, но в итоге откажется занять должность, которая потенциально предполагает не только моральную, но и материальную, административную и даже уголовную ответственность за принятые решения. Таким образом, выбирают наиболее компетентных из согласных», — поясняет госпожа Кнутова.

Необходимо понимать, продолжает эксперт, что для назначения руководителя юридического лица необходимо принятие соответствующего корпоративно-

го решения — решения общего собрания участников или акционеров либо решения совета директоров в зависимости от положений устава компании. «Так что назначение руководителя предполагает достижение определенного компромисса», — полагает представитель юридической компании «Сотби».

Структура корпоративного управления в компаниях с иностранным участием сложнее, чем просто у дочернего общества иностранного бизнеса. Зачастую между российским акционером и иностранным партнером заключен корпоративный договор по английскому праву, которым предусмотрены требования к назначению членов совета директоров и ключевых должностных лиц компании. В настоящее время многие положения такого корпоративного договора могут оказаться нереализуемыми с практической точки зрения. «Крупные корпорации столкнулись, например, с проблемой назначения в совет директоров так называемых независимых директоров, которые в большинстве случаев были иностранцами из ныне недружественных юрисдикций», — уточняет госпожа Кнутова.

**СЛОЖНЫЙ ВЫБОР** В нынешних условиях топ-менеджеры российских компаний оказались «между молотом и наковальней», оценивает ситуацию Степан Зайцев, член Объединения корпоративных юристов (ОКЮР), директор по правовым вопросам Siemens в России: «У менеджеров возникает дилемма: кого слушаться и чему подчиняться? Подчиниться штаб-квартире (иностранному акционеру) и санкциям — рискуешь попасть под риск ответственности (вплоть до уголовной) в России. Подчиниться интересам российской «дочки» и российскому законодательству — неизбежно создашь себе дисциплинарные проблемы с акционером и „подставишься“ под уголовную ответственность за несоблюдение санкций в США и ЕС».

Для иностранных граждан это особенно болезненно, так как Россия для них, как правило, — временное место работы, а ответственность за несоблюдение санкций может препятствовать возвращению в страны антироссийского лагеря. Но и для местных менеджеров нарушение антироссийских санкций может быть небезопасным. «Самый очевидный результат — попасть в санкционный список США и ЕС со всеми вытекающими последствиями. Риск уголовного преследования за границей также сохраняется, хотя и с меньшей вероятностью, чем для работающих в России граждан недружественных стран», — рассказывает господин Зайцев.



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ НЕКОТОРЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ПРЕДПОЧЛИ НОМИНАЛЬНО САМОУСТРАНИТЬСЯ С РУКОВОДЯЩЕГО ПОСТА, КОТОРЫЙ СЕЙЧАС ВСЕ БОЛЬШЕ ПОДРАЗУМЕВАЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ АДМИНИСТРАТИВНУЮ И ДАЖЕ УГЛОВНУЮ

**СТАТИСТИКА УХОДОВ** По данным адвоката Forward Legal Ольги Кругловой, 30% сделок с иностранцами, закрытых в первом полугодии 2022 года, — продажа бизнеса его менеджерам (management buyout). «Получается, что менеджмент сейчас оказался не только у руля, но и в качестве акционеров», — констатирует адвокат.

У такой тенденции несколько причин. Нынешний менеджмент — это понятные для иностранцев фигуры, которые знают специфику конкретного бизнеса, являются ключевыми лицами для контрагентов и которым с известной долей осмотрительности можно доверить временно поддержать свои акции (доли). В данном случае расчет бывших владельцев связан, во-первых, с тем, что бизнес в перспективе нескольких лет имеет высокий шанс остаться на плаву. Во-вторых, в случае отмены санкций иностранцы смогут вернуть свои акции (доли) по опционам на обратный выкуп.

**ТЯЖЕЛОЕ РАССТАВАНИЕ** Среди основных трудностей ухода иностранных компаний из России эксперты называют необходимость согласовать сделку с Правительственной комиссией и оплату акций (долей) по действительной стоимости. «Оплата долей или акций затруднена и в связи с меняющимися российскими ограничениями (контрсанкциями) и оверкомплаенсом (избыточными требованиями. — **BG**) иностранных банков, многие из которых считают деньги из России токсичными, даже если в сделке нет санкционных лиц, включая финансирующий банк», — информирует адвокат Forward Legal.

Необходимость получать одобрение на сделку Правительственной комиссии осложняет процедуру смены состава акционеров. Согласование задерживает закрытие сделки на три-четыре месяца, а также может повлиять на некоторые условия, о которых ранее договорились стороны.

В качестве яркого примера Ольга Круглова приводит канадскую Kinross Gold, которая после рассмотрения сделки в правительстве продала свой российский бизнес компании Highland Gold за \$340 млн вместо изначально планировавшихся \$680 млн.

Процедура продажи иностранного бизнеса, по наблюдениям госпожи Кругловой, проходит сегодня по трем основным схемам. Первые сделки марта — апреля проводились без надлежащего due diligence (экспертизы, аудита), а также без гарантий со стороны продавца, но по сниженным ценам в размере одной-двух EBITDA. Второй тип сделок составляет продажа бизнеса его менеджерам (management buyout) с обратными опционами, корпоративными договорами,

обязывающими новых акционеров голосовать по вопросам управления бизнеса определенным образом, что, по сути, является квазипродажей.

К третьей группе можно отнести рыночные сделки с запретом использовать товарные знаки бывших владельцев, а также жесткими требованиями к товарным знакам новых владельцев (исключение цветов, форм, обозначений, которые могли бы напоминать прежние товарные знаки). Помимо этого, есть примеры единичных случаев по попытке обмена бизнесами, когда зарубежный меняли на российский, и другие нетипичные подходы.

**ЗА СЕБЯ И ЗА БИЗНЕС** Опыт, полученный компаниями за время специальной военной операции, приводит участников рынка к разным выводам. В ПАО «Энел Россия» говорят о необходимости сохранять не только финансовую, но и социальную устойчивость: оставаться ответственным работодателем, поддерживать местные сообщества в регионах своего присутствия.

Варвара Кнутова рассуждает, что запрет на сделки с долями иностранцев из недружественных стран в российских стратегических предприятиях, компаниях ТЭК и банках до конца 2022 года, с одной стороны, позволяет сохранить status quo, с другой — бросает серьезный вызов менеджменту. Руководитель компании не может действовать в пользу одного акционера и в ущерб другому. «Задача практически нерешаемая: обеспечить эффективность порой в нарушение корпоративных процедур. Я бы рекомендовала топ-менеджерам получать юридические и финансовые консультации у независимых специалистов, чтобы правильно управлять рисками и минимизировать ответственность», — резюмирует партнер, адвокат юридической компании «Сотби».

Степан Зайцев приводит известное выражение о том, что нельзя складывать все яйца в одну корзину, имея в виду, что любое крупное предприятие должно иметь запасы и альтернативы с точки зрения технологий, поставщиков, сырья: «Касается это и методов управления. Либеральный (западный) стиль управления, коллективное принятие решений, „бюрозовые охлократии“ подходят для сытых и спокойных времен. Кризисные ситуации требуют жестких и быстрых, часто неочевидных и непопулярных решений на фоне большого количества неопределенных и динамично меняющихся факторов». Именно компетенциям жесткого (иногда диктаторского) антикризисного управления, как представляется господину Зайцеву, необходимо сегодня уделять особое внимание. ■