Александр
Арбузов



КАК ПРАВИЛЬНО ПРОДАТЬ БИЗНЕС:



РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ
ОТ ПРАКТИКУЮЩЕГО ПАРТНЕРА
ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ

12+

Александр Валерьевич Арбузов

Как правильно продать бизнес: рекомендации предпринимателям от практикующего партнера юридической фирмы

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67900913
SelfPub; 2022

Аннотация

Книга представляет собой описание процесса совершения классической сделки по продаже бизнеса, сопровождающееся на каждом ее этапе юридическими рекомендациями. Труд в некотором роде уникальный, поскольку ориентирован как на предпринимателей, так и на людей, имеющих отношение к юриспруденции (последние, несомненно, почерпнут из него много нового, главным образом практические знания). Автор книги является одним из руководителей известной в Санкт-Петербурге юридической фирмы. Опыт его работы (в том числе в российском представительстве европейской компании, а также в юр. компании, входящей в «большую четверку» крупнейших в мире) составляет свыше 18 лет. На протяжении этого периода

ему удалось успешно сопроводить десятки больших сделок по продаже и покупке бизнесов, в том числе продажу серии гостиниц на более чем 6,5 миллиардов рублей (вошла в ТОП-10 самых больших сделок в сфере коммерческой недвижимости по итогам 2016 года), заводов, бизнес-центров, апарт-отеля и коммерческих сетей.

Содержание

АРБУЗОВ А.В. 5
ВАЖНЫЕ ОГОВОРКИ 7
I. ВВЕДЕНИЕ 9
II. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ 14
2.1. Зачем продавать? 14
2.2. Влияние типа бизнеса на его «продаваемость» 16
2.3. Требования к компании покупателя 19
2.4. Несколько слов о состоятельности покупателя 24
2.5. Как правильно выбрать юристов для сопровождения сделки? 26
2.6. Конфиденциальность: о чём вы, скорее всего, сами не подумали? 33
2.7. Основные этапы процесса продажи 37
III. СТАДИЯ 1. ПОДГОТОВКА К ПРОДАЖЕ 40
3.1. Проведение внутренней проверки 41
3.2. Приведение бизнеса в порядок и устранение препятствий к продаже 46
Конец ознакомительного фрагмента. 50

Александр Арбузов
Как правильно продать бизнес: рекомендации предпринимателям от практикующего партнера юридической фирмы

АРБУЗОВ А.В.

II место в номинации «Сделки» в рейтинге «Юрист ГОДА-2021» по версии издания «Деловой Петербург» за успешное сопровождение для американского клиента GMED Global многомиллионной сделки по приобретению участка земли в историческом центре Казани для строительства международного медицинского университета – Canadian Medical School (https://m.dp.ru/a/2020/11/23/Rejting_juristov).

II место в номинации «Сделки» в рейтинге «Юрист сезона. ЛЕТО 2018» по версии издания «Деловой Петер-

бург» за успешное сопровождение инвестиционной сделки (private equity) в строительство компанией «Активный Компонент» нового крупнейшего в Европе завода по производству фармацевтической продукции (проект импортозамещения стоимостью 2 миллиарда рублей) (https://m.dp.ru/a/2018/09/25/JUrist_sezona__Leto2018).

III место в номинации «Сделки» в рейтинге «Юрист сезона. ВЕСНА 2018» по версии издания «Деловой Петербург» за помощь в IT/IP-сделке музыкальной рок-группы «Мумий Тролль» (https://m.dp.ru/a/2018/06/21/DP_podvel_itogi_rejting).

Международное рейтинговое агентство IFLR1000 (www.iflr1000.com):

IFLR1000 (2021): *"They react very promptly, show good organization and high legal knowledge. Specifically, I would like to mention Alexander Arbouzov, who is extremely responsive and client-oriented"*

Международное рейтинговое агентство Legal 500 (www.legal500.com):

Legal 500 (2017): *"Alexander Arbouzov is one of key contacts"*

Международное рейтинговое агентство BestLawyers (www.bestlawyers.com): с 2018 года и по настоящее время рекомендован изданием BestLawyers in Russia (рейтинг юристов и компаний, в основе которого оценки коллег).

ВАЖНЫЕ ОГОВОРКИ

(v) Настоящая книга представляет собой личное мнение автора относительно вопросов совершения сделок и не отражает официальную позицию компании «Д*** Л***» (далее – «**ДЛ**»), в которой он работает. Любые представленные в книге рекомендации не являются рекомендациями, исходящими от ДЛ. Принятие решения о следовании им осуществляется читателями на свой страх и риск.

(v) Отдельные обстоятельства представленных в книге примеров намеренно изменены автором, чтобы не создавать параллелей. Любые совпадения в связи с этим с реальными людьми и бизнесами случайны и не соответствуют действительности.

(v) Книга описывает лишь малую часть («вершину айсберга») процесса совершения сделок – в реальности всё несопоставимо сложнее. В связи с этим она не заменяет собой знания юриспруденции и не отменяет необходимость привлечения для сопровождения сделок профессиональных консультантов, состав которых в каждом конкретном случае индивидуален.

(v) Цель книги – дать предпринимателям, желающим продать свой бизнес (или не исключающим такой возможности в будущем) ровно тот объем информации, который им реально необходим, чтобы увереннее чувствовать себя в сделке. Поэтому, рассказывая о процессе продажи бизнеса, автор намеренно не раскрывает множество тонкостей и специальных приемов, составляющих ноу-хау автора и компании ДЛ. По этой же причине вы не встретите здесь конкретные примеры формулирования тех или иных условий в документах сделки (*transaction documents*). Поверьте, вам самим эти знания не нужны – доверьтесь профессионалам!

(v) Рукопись книги завершена в 2021 году, в связи с чем не отражает особенности совершения сделок, вызванные изменениями законодательства (прежде всего, валютного), произошедшими весной 2022 года в свете известных событий.

I. ВВЕДЕНИЕ

Прежде всего, несколько слов о том, кто я и откуда. Автор данной книги юрист (окончил юрфак Санкт-Петербургского Государственного Университета) и один из руководящих партнеров петербургской юридической компании ДЛ *(наименование компании намеренно сокращено для целей публикации)*.

Компания основана в 1999 году известным бизнесменом и адвокатом *** и в настоящее время входит в число бесспорных лидеров на рынке юридического консультирования северо-запада России. ДЛ оказывает широкий спектр правовых услуг в самых разных областях права, начиная от сопровождения сделок слияний и поглощений бизнесов (сделки M&A) и заканчивая консультированием владельцев предприятий относительно налогообложения их активов. Ее рекомендуют ведущие мировые и российские рейтинговые агентства. В первую очередь заслуга в этом очень сильной команды руководителей, а также еще около 35 юристов, окончивших лучшие вузы страны и владеющих иностранными языками.

Особую гордость ДЛ составляет тот факт, что это полностью российская фирма, составляющая в России конкуренцию известным международным юридическим брендам.

Опыт работы автора в ДЛ (до этого в петербургском представительстве одной из ведущих немецких юридических фирм, а также в компании, входящей в «большую четверку» самых известных юридических фирм мира) составляет свыше 18 лет, на протяжении которых ему удалось успешно сопроводить несколько десятков крупнейших сделок по продаже и покупке бизнесов, в том числе продажу гостиничной сети на более чем 6,5 миллиардов рублей (вошла в ТОП-10 самых больших сделок в сфере коммерческой недвижимости по итогам 2016 года), заводов, бизнес-центров, сетей отелей, гипермаркетов и аптек. Также объектами сопровождения автором являлись проекты в сфере IT/IP, фармацевтики, инфраструктуры, импортозамещения в различных областях. По ходу сделок применялись инновационные инструменты российского гражданского права в совокупности с механизмами других правовых систем (прежде всего, права Англии и Уэльса).

В какой-то момент результаты многолетней работы позволили автору выделить наиболее типичные проблемы и ошибки, характерные для продажи российских бизнесов. Это, в свою очередь, навело на мысль о необходимости провести своего рода ликбез для предпринимателей относительно процесса M&A с тем, чтобы они были лучше подготовлены к такого рода сделкам и не теряли деньги там, где причиной потери является элементарное непонимание основных моментов данного процесса и требований, которые обычно

предъявляют к продаваемым бизнесам профессиональные покупатели.

Настоящая работа служит именно этой цели. Думается, что она может оказаться полезной как для бизнесменов, уже представляющих средний или крупный бизнес, так и для тех, кто только стремится достичь такого уровня, ибо совершенно очевидно, что по мере развития собственного дела каждый успешный предприниматель со временем достигает стадии, когда у него возникают мысли выгодно его продать. Опыт показывает, что именно в этот момент с бизнесменом может сыграть злую шутку отсутствие элементарных знаний того, как продажа должна быть сделана правильно.

Автору вспоминается случай многолетней давности, когда к нему и его коллегам пришла пара начинающих бизнесменов (специалистов по программированию), разработавших новый «стартап» в сфере интернета и желавших в связи с этим проконсультироваться относительно займа на его развитие в размере 200 тыс. долларов. Спустя год те же люди пришли вновь, гордо сообщив, что их проект принёс плоды, и некие российские инвесторы оценили его уже в 5 млн. долларов. В тот раз компания ДЛ предложила бизнесменам проанализировать оказавшееся успешным предприятие на предмет подготовленности к продаже, но клиенты отказались… В результате, когда еще через полгода они вернулись и заяви-

ли, что некий фонд желает купить проект за космические несколько десятков миллионов долларов, то в процессе сопровождения сделки неожиданно всплыло огромное количество проблем («скелетов в шкафу»), которые уже было поздно устранять, несмотря на то, что они негативно влияли на условия сделки и главное – на ее цену…

Приведенный пример наглядно показывает, как важно для предпринимателя хотя бы в общих чертах представлять себе процесс продажи бизнеса и, кроме того, понять, что сделка начинается задолго до появления покупателя, а потому следует заранее к ней готовиться с привлечением профессионалов.

ГОТОВЬСЯ К ПРОДАЖЕ ЗАРАНЕЕ!

Специально отметим, что в данной книге вы не найдете описание процесса создания совместных предприятий (*joint ventures*), то есть когда инвестору предлагается к приобретению не весь бизнес, а лишь какая-то его часть в обмен на инвестиции в дальнейшее развитие проекта. Такого рода сделки представляют собой самостоятельную обширную область, о которой нужно говорить отдельно. Соответственно, здесь не будет рассказываться о структурировании холдингов, корпоративных договорах (*shareholders agreements*), различного

рода преимущественных правах (*preemptive rights*, *rights of first offer* и *rights of first refusal*), правах *tag-along* и *drag-along*, «тупиковых ситуациях» (*deadlocks*) и способах их разрешения. Об этом автор, имеющий соответствующий обширный опыт, как-нибудь напишет отдельную книгу.

Также оговоримся, что автор не ставил своей целью создание некоего монументального труда с описанием в нем во всех деталях (юридических, финансовых, технических или любых других), что и как нужно делать при продаже бизнеса – по такого рода нюансам желательно обращаться в рамках профессиональной консультации в юридическую фирму. Смысл данной работы сформировать у читателя, далекого от сферы M&A, общее представление о том, как происходит процесс продажи, предоставить ориентиры в стиле «How to do business in Russia». Будем надеяться, что это удалось.

II. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ

2.1. Зачем продавать?

На самом деле вопрос «Зачем продавать?» остро не стоит, поскольку причины бывают разные. Автору вспоминается история из практики, когда один из собственников бизнеса, уставший от постоянной вовлеченности в предпринимательскую активность, захотел найти себе квалифицированного (и, что не менее важно, добросовестного) менеджера, которому мог бы полностью поручить управление своим делом, однако, не найдя такового, в конечном итоге решил предприятие продать. В других случаях предприниматели целенаправленно развивали и вкладывались в бизнес в течение многих лет, заранее зная, что на определенном этапе продадут его за дорого, монетизировав таким образом свои усилия (так называемый *cash out*). Иногда для этих целей приобретались убыточные предбанкротные предприятия, которые затем приводились в порядок. Наконец, иногда встречались собственники из числа «приватизаторов», поднявшихся на волне 90-х, – пожилые люди, не имеющие достаточных сил и энергии (а порой и смысла) заниматься далее развитием того, что не принесет плодов в течение остатка их жизни. Ав-

тор настоящей работы имел дело со всеми указанными категориями владельцев, и все они в какой-то момент хотели продать свой бизнес.

Жизнь показывает, что чаще всего предприниматели сами прекрасно чувствуют, когда им нужно продавать, и заранее (за 1 год и более) начинают исследовать рынок на предмет наличия потенциального покупателя. В этом случае важно предварительно собственными силами (пообщавшись с коллегами по бизнесу) или же с привлечением специализированного оценщика (что приветствуется) оценить предприятие и понять, сколько оно может стоить. Как правило, профессионалы не дают четкой стоимости, а указывают ориентир от X до Y руб. Конкретная цифра в рамках этих границ будет зависеть от множества факторов, начиная от умения вести переговоры и заинтересовать покупателя и заканчивая наличием или отсутствием у бизнеса скрытых проблем (тех самых «скелетов в шкафу», упомянутых вскользь в предыдущей главе). Подробнее об оценке будет сказано в Разделе 3.3. ниже.

УСТРАНИ «СКЕЛЕТЫ В ШКАФУ»!

2.2. Влияние типа бизнеса на его «продаваемость»

Автору настоящей книги приходилось заниматься продажами и покупками (в зависимости от того, чью сторону он представлял) самых разных видов бизнесов. Это были предприятия (заводы, фабрики), сети (супемаркеты, аптеки), бизнес-центры, отели, компании в сфере услуг и многое другое. В результате был замечен любопытный момент, который для автора является очевидным, но почему-то часто игнорируется клиентами: чем больше бизнес завязан на персоналии (клиента, высший менеджмент, связи с внешними структурами), тем сложнее его продать. С этой точки зрения, все бизнесы могут быть условно разделены на три группы:

(v) Самостоятельно работающий бизнес. Тот, который генерирует прибыль вне зависимости от степени вовлеченности собственника или иных лиц. Такой бизнес может быть легко приобретен и, пусть порой не сразу и по-новому, но будет работать сам по себе. Речь идет, к примеру, о заводах, бизнес-центрах, сетях магазинов и т.п.

(v) Бизнес, сильно завязанный на персоналии. Чаще всего здесь речь идет о компаниях, которые хотя и име-

ют актив, представляющий самостоятельную ценность (важное оборудование, клиентскую базу, программный продукт и т.п.), но еще не достигли той степени организации и системности, когда уход собственника не оказывает серьезного ущерба показателям. Яркий пример это многие молодые IT-компании, а в особенности те, которые базируются на каком-то одном главном продукте, постоянно требующем доработок и обновлений в целях его доведения до ума. В сфере производящих бизнесов также, конечно, множество предприятий с высокой степенью интегрированности собственников в процессы, но все-таки не в такой симбиотической степени, как в IT-сфере.

(v) Бизнес, чей основной актив – персоналии, связи, административный ресурс. Прежде всего это компании в сфере услуг, где клиенты идут к конкретному владельцу, и не будь его, бизнес сразу бы потерял значительную часть прибыльности (или даже всю). Таковыми зачастую являются, например, многие фирмы в области PR-услуг. Либо компания завязана на контакты с одним внешним источником и административным ресурсом, и весь ее поток опирается на эти контакты – разруби связь, и бизнес моментально прекратит существование. В частности, компании, «сидящие» на госконтрактах. Да, разумеется, у таких предприятий имеется брэнд (товарный знак) и доля на рынке, но все эти активы производны от персоналий или связей.

Первая категория бизнесов продается вполне успешно и не вызывает вопросов. Вторая тоже продается, но продавцу нужно быть готовым на серьезную работу с покупателем после продажи бизнеса (так называемое *«После-Исполнение»*, о котором мы ещё скажем в будущих разделах) с целью сделать теперь уже не принадлежащее ему предприятие более самостоятельным – иногда это выливается в то, что сделка продажи превращается в сделку слияния, где часть вознаграждения продавец получает деньгами, а другую в виде акций в компании покупателя (то есть теперь уже совместном крупном бизнесе). Третья категория бизнесов после изучения покупателем либо совсем не продается, либо продается с уценкой, на которую продавец совсем не рассчитывал. Это все важно учитывать при подготовке к продаже – так как если ваша компания относится ко второй или, тем более, третьей категории, то необходимы большие усилия по изменению ситуации. Профессиональные консультанты, имеющие соответствующий опыт, всегда рады помочь в этом.

ОПРЕДЕЛИ СТЕПЕНЬ ПРОДАВАЕМОСТИ СВОЕГО БИЗНЕСА!

2.3. Требования к компании покупателя

К выбору потенциального покупателя нужно подходить очень тщательно. Причем говоря о том, каким должен быть покупатель, я имею в виду не то, что вы, скорее всего, подумали – состоятельность. Очевидно, что покупателю необходимо быть состоятельным (англичане называют это *solvent*), с каким-то надежным источником средств (собственных или привлеченных) и хорошей репутацией (то есть *reputable*). Первому попавшемуся «дяде Васе» с неизвестным происхождением нулей на счету в оффшорной юрисдикции продаваться не стоит, ибо это чревато целым ворохом проблем, начиная от риска остаться без бизнеса и денег, и заканчивая неприятностями с различными государственными структурами, заподозрившими вашего контрагента в деятельности по отмыванию денежных средств, полученных преступным путем (*money laundering*).

ПРОВЕРЬ «ЧИСТОТУ» ПОКУПАТЕЛЯ!

Но в данной главе речь все же идет о немного другом – какое лицо будет непосредственной стороной по сделке покупки вашего бизнеса? Об этом продавцы обычно не за-

думываются. Между тем, в наш век, когда создать компанию не сложнее, чем купить автомобиль, как правило, покупатели для приобретения бизнеса создают совершенно новое юридическое образование в российской или оффшорной юрисдикции (так называемое *«Проектное общество»*, *SPV* или *Special Purpose Vehicle*), у которого из всех активов – денежные средства, полученные им по займу от дружественной структуры специально на приобретение вашего предприятия. Это нормальная практика, так как таким образом контрагент страхует свои риски по сделке, однако неплохо бы знать данную информацию с самого начала (запросив у покупателя бухгалтерский баланс, уточнив какими он владеет активами – недвижимостью, другими юридическими лицами и т.п.), так как заключение договора с такой «компанией-пустышкой» может оказать существенное влияние на коммерческие условия сделки в целом.

Так, если в качестве стороны договора купли-продажи фигурирует SPV, то, со всей очевидностью, это существенно снижает гарантии продавца в части получения платежей от покупателя по сравнению с тем, как если бы покупателем выступала компания с большими активами. Соответственно, при совершении сделки с таким лицом обязательно нужно требовать «обеспечения»: например, передача прав на акции после (или в момент) платежа, использование покрытого аккредитива, эскроу, поручительства, банковской или другой независимой гарантии от одной из состоятельных компаний

и т.п. На практике же клиенты порой забывают об этом, в связи с чем приходится им напоминать.

Также особо остро в случае с SPV встает вопрос, стоит ли соглашаться с требованием покупателя об отсрочке платежа (*retention*). Такое требование, как правило, возникает когда покупателем в ходе проверки бизнеса (так называемом «Дью Дилидженс», *Due Diligence*) обнаружены риски неустранимого характера, в связи с которыми он хотел бы на какое-то время (6 месяцев, 1 год или более) попридержать («заморозить») часть денег, положенных продавцу за покупку бизнеса (например, 10% от цены покупки). Если ваш контрагент по договору не крупное предприятие с хорошей репутацией, многочисленной недвижимостью, оборудованием или другими активами, существенно превышающими по своей стоимости размер отсроченного платежа, а мелкое SPV, то получение указанных средств в будущем может оказаться под сомнением. Выходом на практике становится предоставление тех самых обеспечений, о которых было упомянуто выше и еще будет рассказано подробнее в будущем.

Правда, бывают особые случаи. Автору вспоминается история, когда один его пожилой клиент решил продать большой завод в европейской части России. Покупателем выступало SPV, за которым через длинную цепочку компаний-акционеров и трастовых соглашений стоял крупный бизнесмен. Выявив в предприятии риски, по-

купатель потребовал предусмотреть в сделке retention (отсрочку платежа) в размере 10% на период реализации этих рисков (1 год). Клиент решил согласиться, и тогда я обратил его внимание на SPV-статус компании-контрагента, предложив взять с покупателя дополнительные гарантии (обеспечения) выплаты указанных 10%. Каково же было мое удивление, когда я услышал: «Не надо. Он у меня на таком «крючке» по другим нашим делам, что никуда не денется».

Однако приведенный выше случай является, скорее, исключением из общего правила. Основной же принцип гласит, что если компания-покупатель не обладает активами, многократно превышающими сумму сделки, то ваши законные интересы по сделке должны быть надежно обеспечены дополнительными механизмами. Их отсутствие и заключение с покупателем договора по логике «сначала стулья, а потом деньги», превращает для продавца такую сделку в очень рискованное мероприятие.

СДЕЛКА ДОЛЖНА БЫТЬ ЗАЩИЩЕННОЙ!

Что касается юрисдикции компании-покупателя, то нельзя сказать, что это каким-то образом существенно влияет на сделку в целом. Так, в огромном числе случаев для покупки расположенного в России бизнеса покупатель исполь-

зует оффшорную компанию (просто потому, что так ему удобнее и эффективнее в дальнейшем администрировать бизнес), а в других действует через российское SPV. Главное, что следует помнить: применение во внутрироссийской сделке иностранной компании-покупателя увеличивает вероятность, что вам потребуются от покупателя обеспечения оплаты цены покупки (залог, аккредитив или иное).

2.4. Несколько слов о состоятельности покупателя

В продолжение предыдущего раздела. Любой бизнесмен мог заметить, что в последние годы сильно возросло количество случаев, когда перед заключением какого-либо контракта контрагент официально просит предоставить бухгалтерский баланс компании, выступающей на другой стороне, а также интересуется судебными процессами с ее участием. Это происходит даже если ваша компания известна на рынке. В чем причина такого поведения? Всё дело в законодательстве о банкротстве и практике его применения. Если юристы контрагента не удостоверятся в финансовом благополучии компании-стороны в сделке, а спустя годы та обанкротится, то рискуют оказаться в сложном положении, когда к ним вдруг «прилетит» от банкротного арбитражного управляющего иск с требованием признать сделку недействительной и вернуть все вспять (товар, деньги). Такой иск может быть обоснован различными утверждениями, начиная от якобы недостаточной «рыночности» цены сделки и заканчивая тем, что сделка была совершена с целью создать «преимущественное удовлетворение требований одних кредиторов перед другими». Проверка контрагента (причем желательно с официальным запросом в его адрес) в купе с упо-

мянутой в Разделе 2.1. выше оценкой объекта продажи, если не устранит риски полностью, то, как минимум, существенно снизит их.

Каким бы *reputable* ни был покупатель, желательно удостовериться документально в его надлежащем финансовом положении, а также поручить юристам проверить компанию и ее учредителя в публичных базах данных судов и в СМИ на предмет «токсичности», то есть наличия судебных споров и конфликтных ситуаций, потенциально способных привести к банкротству.

ПОЛУЧИ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА ОТСУТСТВИЯ БАНКРОТНЫХ РИСКОВ У ПОКУПАТЕЛЯ!

2.5. Как правильно выбрать юристов для сопровождения сделки?

Может показаться, что поставленный вопрос не стоит освещения. Ведь куда проще поручить продажу бизнеса внутренним юристам, спросить рекомендации у партнеров на рынке или встретиться с представителями нескольких юридических фирм, после чего выбрать наиболее понравившихся в соотношении цена услуги / качество общения. Однако это серьезное заблуждение. В современном сложном мире, когда продавцы услуг идут на любые уловки, чтобы заполучить клиента, внешняя благоприятная картинка совсем не свидетельствует о качестве предлагаемого компанией «товара». Не исключено, что ваши партнеры, рекомендуя каких-то юристов, сами получили плохое обслуживание, но не знают об этом, поскольку не представляют, что значит правильное юридическое сопровождение сделки.

Вспоминается случай, когда автор сопровождал сделку по покупке предприятия, занимающегося производством определенной молочной продукции. На стороне продавца интересы представлял консультант, на постоянной основе оказывавший разнообразные услуги семье владельца бизнеса (агентские, «около юридические»,

девелоперские и пр.). За многие годы сотрудничества продавец стал абсолютно уверенным в «профессионализме» представителя во всем и вся, и его уже не смущало, что из всех возможных видов образования у того лишь гордое звание MBA (аббр. англ. Master of Business Administration, т.е. Магистр делового администрирования – квалификационная степень магистра в менеджменте, выдаваемого вузами за рубежом в подтверждение способности выполнять работу руководителя среднего и высшего звена). К слову, надпись «MBA» фигурировала на всех без исключения элементах коммуникации консультанта: бланках, визитках, электронной почте, официальных письмах. Не доставало одного – юридического образования и опыта юридического же консалтинга. Тем не менее именно этот человек был выбран для правового сопровождения сделки на стороне продавца. В результате мы как юристы покупателя и «юрист» продавца разговаривали, что называется, на разных языках. Хуже того, не желая выдать свою некомпетентность перед клиентом, представитель усматривал подвох в каждом традиционном для такого рода сделок документе, направлявшемся ему юристами покупателя, а на встречах много и эмоционально критиковал их работу. В итоге сделка, разумеется, не была совершена. После очередной (если не ошибаюсь 10-й или 11-й) встречи, где сторона продавца вновь пообещала рассмотреть проек-

ты документов покупателя и четко следовать timeline (временной шкале сделки), покупатель принял решение прекратить дальнейшую работу над проектом. Представляется, что продавец так и остался в заблуждении, что его консультант прекрасный профессионал…

На собственных юристов предприятия также не стоит полагаться. Нужно понимать, что деление юристов на внутренних (*inhouse*) и внешних (*legal consulting*) является одним из самых фундаментальных в юридической сфере. Это не просто разный подход к вопросам применения права, а разное понимание характера работы и, можно сказать, отличающаяся психология, парадигма мышления. Собственные юристы в больших компаниях, как правило, замечательно справляются с, что называется, *ordinary business activities*, то есть повседневными делами предприятия, рутиной, – в этом им нет равных. Однако сделки по продаже бизнеса это совсем другое. Здесь требуется иной опыт, иная организация работы, документооборота, коммуникации и ведения переговоров, которые невозможно приобрести после одного или даже двух проектов по продаже «дачного домика» для владельца бизнеса. Самое лучшее поэтому это когда внутренний юрист работает в тандеме с консультантами, помогая им технически и информационно, но не настаивая на своем видении и не мешая их работе.

НЕ ПОЛАГАЙСЯ В СДЕЛКЕ ТОЛЬКО НА ВНУТРЕННИХ ЮРИСТОВ!

Наконец, не является критерием качества услуг и его стоимость. На юридическом рынке вы можете найти сотни (если не тысячи) юридических фирм, в которых опрятно одетые и хорошо говорящие мальчики и девочки, работающие под красивым брендом, точно так же красиво и дорого продадут вам *simple documents* и *simple services* – простые и не стоящие потраченных денег документы и услуги. А бывает и наоборот – за сравнительно невысокую цену вы получите именно то, что надо.

Тогда как найти консультанта для сделки? Как определить для себя лучшего? Да, рекомендации важны. Равно как важны такие элементы, как общее впечатление от первой коммуникации с юр.фирмой и цена услуги (к примеру, вы ведь не будете заказывать юристов, стоимость которых сопоставима с львиной долей цены продажи бизнеса?). Но все же при выборе консультантов первостепенны опыт работы и узнаваемость на рынке, в значительной степени свидетельствующие об их профессионализме. Получить первоначальное представление о качестве предлагаемых услуг вам помогут две вещи:

(v) Профессиональные рейтинги. Что это такое? Рейтингами являются авторитетные международные и россий-

ские юридические издания, на ежегодной основе оценивающие уровень работы (а также достижения, масштаб проектов и пр.) компаний и специалистов в области правовых услуг. Оценки и рекомендации справочников строятся на независимых исследованиях и анкетировании юридических фирм, а также опросе их клиентов и/или партнеров по отрасли. По результатам игроки рынка получают ту или иную градацию (*band* или *tier*), как правило, от высшего к более низкому: *band 1*, *band 2*, *band 3*… и *other recommended* (другие рекомендованные). Однако это не означает, что *other recommended* хуже остальных, поскольку уже само попадание компании в рейтинг является, безусловно, большим достижением в работе юр.фирмы (!).

Важно также иметь в виду, что хотя *band* присваивается по отраслям (к примеру, «недвижимость», «корпоративные вопросы и сделки M&A», «судебные споры и содействие мирному урегулированию», «банкротства» и пр.), тем не менее нужно понимать, что в современных реалиях далеко не всегда при продаже бизнеса, завязанного на недвижимости, необходимо ориентироваться на уровень компании именно в данной сфере – продажа компании, являющейся собственником недвижимости, с наибольшей степенью вероятности потребует еще больше навыков в сфере корпоративных вопросов и сделок M&A, нежели собственно в недвижимости.

В настоящее время существует много замечательных рейтинговых агентств, занятых в исследовании юридического

рынка. Автор упомянет лишь некоторые из них: из международных – *Legal500*, *Chambers and Partners*, *IFLR1000*, а из российских – *Право-300*. Также весьма почетным является присутствие конкретного консультанта из юридической фирмы в рейтинге лучших юристов мира *Best Lawyers*. Отметим, что юридическая компания, в которой работает автор, и ее юристы регулярно встречаются во всех перечисленных изданиях.

Найти необходимое рейтинговое агентство и ознакомиться с позициями фирм в нем весьма просто – стоит лишь ввести название нужного агентства в поисковике интернет-браузера.

(v) Перечень реализованных проектов (*Reference list*). Такой перечень должен быть у любой авторитетной юридической компании. Из него предприниматель может на конкретных примерах увидеть, имеет ли фирма опыт работы в той или иной сфере, каков уровень приведенных в примерах сделок, совпадают (или сходны) ли уже реализованные проекты с той отраслью, в которой, возможно, придется задействовать данных юристов сейчас. В тех случаях, когда какой-то клиент разрешил юридической компании раскрывать свое имя (в связи с чем, он не обозначен в перечне просто как «конфиденциальный клиент»), в *Reference list* в отдельных случаях может содержаться ссылка на пресс-релиз клиента или просто новость в СМИ, рассказывающая о проекте.

Уверен, приведенная выше информация поможет вам правильно выбрать юристов для сопровождения вашей сделки.

ПРОВЕРЬ ОПЫТ КОНСУЛЬТАНТОВ!

2.6. Конфиденциальность: о чём вы, скорее всего, сами не подумали?

О конфиденциальности процесса продажи автор будет говорить часто по ходу изложения. Это очень важная составляющая, и с нею придется иметь дело практически на всех стадиях, в частности:

(v) При подготовке к продаже и проверке (*Due Diligence*) предприятия;

(v) При ведении переговоров с потенциальным покупателем;

(v) В процессе разработки проектов документов по сделке;

(v) При предоставлении покупателю коммерческой информации;

(v) При раскрытии покупателю рисков бизнеса (причем здесь важна конфиденциальность на всех этапах, даже после совершения сделки);

(v) При предоставлении информации о совершенной сделке СМИ и для оформления пресс-релиза.

Помнить о конфиденциальности необходимо по многим причинам. Некоторые из них очевидны для любого владель-

ца. Прежде всего, чтобы не раскрыть раньше времени **коммерческую информацию о бизнесе** (особенно если покупатель относится к конкурентам или может быть с ними связан). Например, не следует сразу передавать базы данных о клиентах, информацию о закупочных ценах, стоимости и условиях аренды «точек», себестоимости – словом, всем, что может быть легко использовано в ущерб вашему бизнесу, если сделка по каким-либо причинам сорвется. Данные сведения даются дозировано, аккуратно и постепенно. Ибо любое соглашение о конфиденциальности (так называемое, *NDA*, *Non-disclosure agreement*) не является панацеей от недобросовестных действий.

Другая причина заключена в **рисках вашего бизнеса**. Что имеется в виду под ними? Риски бизнеса, которые вы раскрываете покупателю, могут касаться:

(а) *Предоставляемых заверений и гарантий*. К примеру, вы гарантируете, что вся существенная по стоимости собственность компании оформлена надлежаще, но в отдельном конфиденциальном документе оговариваетесь «за исключением случая N, где не исключен риск оспаривания». Разумеется, если вы заранее договорились с покупателем, что данная оговорка исключает вашу ответственность по факту возможного случившегося, то, с наибольшей степенью вероятности, все будет хорошо, однако по многим причинам (известным специалистам в области сделок), опасность

предъявления претензий к вам тем не менее остается. Поэтому стоит позаботиться о соблюдении конфиденциальности в данном вопросе на период после продажи бизнеса.

(б) *Ваших личных интересов, сохраняющихся после сделки*. Дело в том, что многие риски, которые видит покупатель, могут причинить вред не только ему (после того, как он купит ваше предприятие), но и вам, несмотря на продажу бизнеса (в частности, репутационный, имущественный и даже личный). В такой ситуации конфиденциальность тем более необходима на все время пока риск несет для вас опасность.

Также конфиденциальность важна из-за нежелательности раскрытия **конкретных условий сделки**: точной суммы, условий ее выплаты, деталей параллельных финансовых вопросов (так называемых, «финансовых узлов») и пр. Отметим, что это имеет значение как в процессе осуществления сделки, так и после ее закрытия.

Однако часто стороны забывают о еще одной существенной причине конфиденциальности – возможной **«токсичности»** для бизнеса информации о потенциальной продаже для бизнеса. Дело в том, что готовящаяся смена собственника может оказать негативный фон для отношений предприятия с клиентами, поставщиками, банками, арендаторами и прочими лицами, включая сотрудников. Из этого следует, что при совершении сделки порой необходимо создать такую информационную обстановку, чтобы как можно мень-

ше лиц (в том числе работников) знало бы о ней. Об этом желательно помнить.

ПОМНИ О КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ, НЕ ДАВАЙ КОММЕРЧЕСКУЮ ИНФОРМАЦИЮ ЗАРАНЕЕ!

2.7. Основные этапы процесса продажи

Теперь настало время рассказать в общих чертах из каких этапов состоит процесс продажи (более подробно каждый из них будет рассмотрен далее). При этом сразу оговорюсь, что деление продажи на этапы носит в значительной степени условный характер, поскольку многие из них (например, предварительная стадия и стадия согласования основных условий сделки) на практике осуществляются параллельно. Тем не менее такое деление необходимо, чтобы лучше ориентироваться в процессе сделки.

Итак, что сюда входит?

СТАДИЯ 1. Подготовка к продаже

Это стадия когда продавец принимает решение продать свой бизнес, оценивает его и проверяет на предмет наличия каких-либо недостатков, которые нужно устранить. Не стоит при этом жалеть деньги на консультантов (автор это будет часто повторять), так как опыт показывает, что лучше профессионально оценить свой бизнес сейчас и найти в нем недочеты, нежели «кусать локти» потом, когда уже не будет ни времени, ни возможностей это сделать.

СТАДИЯ 2. Коммерческое предложение и начальные переговоры

На этом этапе продавец готовит коммерческое предложение, осуществляет поиск покупателя и проводит с ним первые переговоры о структуре и основных условиях сделки. По результатам подписывается не обязывающее («джентльменское») соглашение. Последнее, однако, происходит не всегда, и бывает так, что в целях экономии времени и средств стороны переходят сразу к следующей стадии – разработке обязывающих документов. Также нужно быть готовым, что покупатель пожелает провести собственные проверки вашего бизнеса и по их результатам предложит что-то исправить в деятельности (см. стадию 4 ниже).

СТАДИЯ 3. Разработка и согласование обязывающих документов

Так называемый *Drafting*. Юристы сторон готовят пакет документов, которыми будет оформлена сделка, параллельно вместе с клиентами согласовывая детали сделки. Данный пакет включает как непосредственно сам договор купли-продажи бизнеса, так и множество вспомогательных соглашений (обеспечения сделки, соглашения о «разрубании финансовых узлов» и прочее).

СТАДИЯ 4. Подписание и выполнение предварительных условий

Когда все готово, стороны «жмут друг другу руки», подписывают договор (*Execution*) и готовятся к его исполнению: покупатель получает согласие антимонопольного органа (если таковое необходимо), аккумулирует достаточные

для покупки денежные средства и пр., а продавец выполняет все те предварительные условия (так называемые *Conditions Precedent* или *CPs*), которые покупатель потребовал от него совершить в период с момента подписания договора и до его исполнения.

СТАДИЯ 5. Исполнение

Так называемое *Completion* или *Closing*. В заранее согласованные время и место продавец передает покупателю права (титул) на бизнес, а покупатель совершает выплату денежных средств за его покупку. Параллельно стороны обмениваются всеми необходимыми для этого документами (*deliverables*).

СТАДИЯ 6. «После-Исполнение»

Это *Post-Completion* или *Subsequent Completion*. Данная стадия не является обязательной и присутствует в случае, если у сторон имеются какие-то долгосрочные обязательства (например, помощь продавца покупателю в продлении лицензии для дальнейшей безупречной работы бизнеса, прекращение тянущихся судебных процессов, которые было невозможно завершить до исполнения сделки, совершение покупателем отложенных платежей и т.д.).

Теперь, когда вы знаете в общих чертах процесс совершения сделки, расскажем о каждом из этапов подробнее.

III. СТАДИЯ 1. ПОДГОТОВКА К ПРОДАЖЕ

Эту стадию условно можно назвать «нулевой», поскольку она имеет место тогда, когда продавец только решил продать свой бизнес и еще не знает ни его цену, ни то, как будет его продавать.

3.1. Проведение внутренней проверки

Первое, на чем лучше сосредоточиться, это внутренняя проверка бизнеса (так называемый «дью дилидженс», *Due Diligence* или *DD*). В ходе ее проведения предприятие анализируется на предмет наличия устранимых или неустранимых рисков, которые в дальнейшем могут привести либо к полному отказу потенциального покупателя от сделки, либо к требованиям снижения цены покупки и предоставления дополнительных гарантий (например, в виде отложенного платежа части цены сделки – *retention*).

Таким образом, внутренний *Due Diligence* нужен для того, чтобы продавец сам понимал что является «слабыми звеньями» в его бизнесе, предпринял меры по улучшению ситуации и не дал покупателю использовать эти «слабые звенья» в своих целях. Кроме того, бывает так, что риски устранимы, однако их ликвидация требует долгого времени, не сопоставимого со сроками, в течение которых потенциальный покупатель мог бы приобрести предприятие, – проведение *DD* на «нулевой» стадии позволяет решить и эту проблему тоже.

ПРОВЕДИ ПРОВЕРКУ БИЗНЕСА!

Проверки могут быть разные: юридическая, техническая,

финансовая, налоговая (на предмет налоговых рисков) и прочие. В зависимости от сферы бизнеса выбор может различаться, однако как минимум юридическую проверку точно стоит заказать. И не потому что автор сам юрист и работает в юридической фирме. Практика показывает, что серьезные правовые недочеты есть, как минимум, в половине бизнесов (если не более), а потому этим необходимо заниматься. Нужно понимать, что любая ошибка или недочет (к примеру, в титуле на право собственности или в налогах), даже если вы не видите в них большой проблемы, будут «раздуты» профессиональными консультантами покупателя до неимоверных размеров с тем, чтобы заставить вас снизить цену, заявленную в коммерческом предложении о продаже, либо убедить в необходимости пойти на прочие уступки – в частности, на отложенный платеж (*retention*) или увеличение срока предъявления претензий по даваемым вами гарантиям. Соответственно, решив эти проблемы сейчас, вы выиграете в деньгах потом.

Проводиться проверки могут как с привлечением консультационных компаний, так и самостоятельно (такое тоже бывало). Однако автор все же не рекомендует довольствоваться собственными силами внутренних юристов и финансистов. Лучше если это будут специализированные фирмы с юридическими, налоговыми или техническими специалистами (в зависимости от сферы бизнеса), которые не только имеют большой опыт такого рода работы, но и знают, что

на практике чаще всего волнует сторону покупателя. К тому же, если привлечь достаточно авторитетную на рынке проверяющую компанию, то полученный в результате отчет (*Due Diligence Report*) в дальнейшем может быть предъявлен покупателю как доказательство чистоты предприятия, сэкономив время, обычно затрачиваемое покупателем на собственную аналогичную проверку.

Как правило, процесс Due Diligence выглядит следующим образом:

(а) Прежде всего предприятие заключает договор оказания услуг с консультационной компанией. При его согласовании следует обратить внимание на несколько моментов:

– цель проверки («анализ на случай возможной продажи»),

– право заказчика услуги предоставлять отчет о проверке третьим лицам,

– объем проверки (так называемый *scope*),

– обязательство исполнителя градировать риски по степени вероятности их реализации (то есть насколько высока вероятность риска?),

– обязанность предоставить рекомендации по устранению рисков (после их устранения, за отдельную плату, можно также попросить предоставить обновленный отчет о проверке, без рисков),

– условие о конфиденциальности (проверка должна проводиться так, чтобы никто из рядовых сотрудников предпри-

ятия не знал, что идет подготовка именно к продаже, иначе это может негативно сказаться на бизнесе).

(b) Далее, консультационная компания направляет вам перечень документов и информации, требуемых для анализа («чек-лист», *check-list*). Как правило, это объемный опросник на десять и более страниц, призванный предусмотреть все возможные ситуации – соответственно, в тех случаях, когда какой-то из пунктов перечня не применим конкретно к вашему предприятию, об этом делается отметка «не применимо».

Документы обычно предоставляются в копиях. Удобнее всего когда все файлы размещаются на электронной платформе (например, на ftp-сервере) с разделением на папки в зависимости от темы, а потому для ускорения процесса рекомендуется заранее выделить несколько сотрудников на работу со сканером.

(c) После того, как документы консультантам предоставлены, ответы на вопросы даны, осуществляется их анализ, результатом которого будет отчет (*Due Diligence Report*), описывающий бизнес, риски и рекомендации по их устранению. Если вы намерены использовать *DD Report* далее для представления потенциальным покупателям, то рекомендуется после устранения недочетов попросить консультантов за отдельную плату обновить свои выводы (это сделает описываемый в отчете бизнес выглядящим безупречным).

В целом, срок *Due Diligence* составляет на практике от

одной-двух недель до месяца и более, начиная с момента предоставления запрашиваемых документов и информации.

3.2. Приведение бизнеса в порядок и устранение препятствий к продаже

Большинство моментов, на которых следует сфокусироваться в рамках подготовки бизнеса к продаже, как правило, выявляются в процессе внутреннего *Due Diligence*. Применительно к сфере юриспруденции, чаще всего автор имеет дело с неправильно сделанными оплатами долей (акций), нарушениями при приобретении предприятия (у предыдущих собственников или в результате приватизации), покупке недвижимости, создании или оформлении объектов интеллектуальной собственности, недочетами налогового характера, а также некоторыми другими. Те недостатки, которые будут обнаружены, потребуют устранения.

Отдельно хотелось бы остановиться на следующем:

(v) Проблемы с оплатами уставного капитала, цены покупки долей / акций, недвижимости, существенного по стоимости оборудования . Нужно понимать, что отсутствие подтверждающих документов в этих вопросах создает большие риски для покупателя (особенно если действия производились в пределах срока исковой давности), которые со всей вероятностью не останутся незамеченными. Поэтому рекомендуется особенно аккуратно относиться к под-

тверждающим документам (что уставный капитал оплачен, что оплачена покупка бизнеса у предыдущего собственника и т.п.). Если таковые утеряны, то потребуются определенные усилия, чтобы «закрыть» риски с помощью профессиональных консультантов.

(v) Наличие в уставе предприятия запретов или ограничений на продажу долей (акций). Это имеет значение в том случае, если продавцов несколько или продается не 100%-тный пакет владения предприятием. Такого рода запреты могут быть легко устранены посредством внесения изменений в устав, однако в дальнейшем делать это придется в срочном порядке до подписания договора о продаже. Поэтому лучше исправить такие моменты сразу.

(v) «Финансовые узлы». Это одна из основных проблем, с которыми приходится сталкиваться на практике. Какой бизнес ни возьмешь, везде предприятие обросло не столько долгами по кредитам и кредитным линиям (это, скорее, уже воспринимается покупателями как норма), сколько огромным количеством «акционерных займов», то есть внутренних корпоративных заимствований собственников в развитие бизнеса. Следует помнить, что каждый такой «финансовый узел» в дальнейшем придется «разрубать» (то есть выводить из предприятия под контролем покупателя или в спешке прекращать, не взирая на налоговые последствия), ина-

че это скажется на уменьшении покупной цены. Причем после появления покупателя делать прекращение акционерных займов будет сложнее, так как к вашим представлениям о том, как это должно быть исполнено, добавятся пожелания профессиональных консультантов покупателя.

(v) Запреты и ограничения на смену собственника в кредитных соглашениях с банками. Сейчас практически любой бизнес имеет кредиты, чтобы иметь возможность конкурировать. Однако если предприниматель внимательно посмотрит на условия кредитных договоров, то может обратить внимание, что в большинстве из них предусмотрена обязанность либо (а) уведомить банк о смене собственника (или конечного бенефициара бизнеса), либо даже (б) получить предварительное согласие кредитора на такую смену. В случае неисполнения обязанности банк вправе потребовать досрочный возврат долга. В связи с этим, имеет смысл заранее проанализировать имеющееся кредитное соглашение.

(v) Оформление прав на объекты интеллектуальной собственности (IT/IP). Если IT/IP составляет важную часть стоимости вашего предприятия, то на оформление прав на такого рода объекты (программы ЭВМ, права на домены интернет-сайтов, средства индивидуализации, ноу-хау, изобретения и пр.) следует обратить особо пристальное внимание. К сожалению, в значительном числе случа-

ев собственники предприятий сами не осознают на каких «птичьих правах» владеют многими из этих объектов. Домены на интернет-сайты оформляются на сотрудников, программы ЭВМ разрабатываются персоналом без учета требований к оформлению произведений в качестве служебных, а ноу-хау и коды к программам ЭВМ абсолютно не защищены от внутренних и внешних рисков. Всё это приходится решать, оформляя и дооформляя большим количеством документов.

(v) Проблемы с недвижимостью. Недвижимость представляет собой отдельную большую тему, основательно исследованную специалистами по недвижимости в юр.компании, где работает автор, имеющими опыт, который, положа руку на сердце, автор не видел в других юридических фирмах. Десятки раз сотрудники ДЛ обнаруживали в вопросах оформления, и, что не менее важно, технического учета недвижимости проблемы, становившиеся критическими для покупателя (например, разного рода «красные линии» на планах земельных участков, ошибки в технической документации). Такого рода вопросы лучше видеть заранее и решать до перехода к продаже. Особенно если ваш основной актив составляет земельный участок, потенциально интересный покупателю в качестве «пятна» для застройки или иных специфичных (по сравнению с тем, как это используется сейчас) целей.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.