



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Дирекция по связям с общественностью НИУ-ВШЭ

ОЦЕНКА ПУБЛИЧНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ КРУПНЕЙШИХ КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ 2010 ГОДА

Москва 2010



Оценка публичной составляющей крупнейших корпоративных конфликтов 2010 года М.: НИУ-ВШЭ, 2010. □ 100 с.

Руководитель проекта: Воробьев В.В.

Дирекция по связям с общественностью НИУ-ВШЭ представляет аналитическое исследование «Оценка публичной составляющей крупнейших корпоративных конфликтов 2010 года», выполненное по заказу информационного портала Daily Journal.

Конфликты являются неизбежной частью любых социальных процессов, в том числе, в сфере корпоративного управления. Несмотря на то, что так называемые корпоративные конфликты получают в современной России все большее распространение, их, фактически, более чем двадцатилетняя история развития в нашей стране – от периода первоначального накопления капитала конца 1980-х – первой половины 1990-х до распространения рейдерских захватов второй половины 2000-х – малоизученна и нуждается в многоплановом научном осмыслении. При очевидной актуальности, налицо нехватка исследований, которые бы раскрывали механизмы взаимодействия российских компаний и СМИ в условиях корпоративных конфликтов.

В рамках настоящего исследования были определены конфликты, получившие широкое освещение в российских СМИ, проанализированы рг-стратегий поведения участников конфликтов, выявлены основных особенностей отражения корпоративных конфликтов в СМИ.

Дирекция по связям с общественностью НИУ-ВШЭ

Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, д.20.

Телефон: (495) 621-788-73, факс: (495) 628-55-98.

E-mail: press@hse.ru

<http://hse.ru>



СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	5
Объект исследования	6
Предмет исследования.....	7
Цели и задачи исследования.....	7
Эмпирическая база исследования	7
Этапность исследования	9
САМЫЕ РЕЗОНАНСНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ КОНФЛИКТЫ 2010 ГОДА	16
ВОЙНА ЗА НОРНИКЕЛЬ	18
Резюме	39
СКАНДАЛ В «СВЯЗЬИНВЕСТЕ».....	43



Резюме	59
БОРЬБА ЗА «ЛЕНТУ».....	62
Резюме	75
НАВАЛЬНЫЙ VS РОСНЕФТЬ	78
Резюме	82
КОНФЛИКТ НА ПОЧВЕ ЗОЛОТА	85
Резюме	91
ВЫВОДЫ И ОБОБЩЕНИЯ	93
Выводы	93
Обобщения	97



ВВЕДЕНИЕ

Конфликты являются неизбежной частью любых социальных процессов, в том числе, в сфере корпоративного управления. Несмотря на то, что так называемые корпоративные конфликты получают в современной России все большее распространение, их, фактически, более чем двадцатилетняя история развития в нашей стране – от периода первоначального накопления капитала конца 1980-х – первой половины 1990-х до распространения рейдерских захватов второй половины 2000-х – малоизученна и нуждается в многоплановом научном осмыслении. При очевидной актуальности, налицо нехватка исследований, которые бы раскрывали механизмы взаимодействия российских компаний и СМИ в условиях корпоративных конфликтов.

При рассмотрении корпоративных конфликтов мы опирались на следующие определения: это различного рода споры, возникающие между акционерным обществом, его акционерами, менеджерами, либо третьими сторонами, которые могут изменить отношения внутри корпорации или существенным образом повлиять на ее деятельность в интересах одной из сторон и в ущерб интересам других сторон. Несмотря на то, что в российском законодательстве термин «корпорация» применим к весьма ограниченному числу юридических лиц, определение «корпоративный» давно используется и в деловой, и в массовой коммуникации значительно шире, что делается возможным обозначать конфликты, в которые вовлечены крупные компании, как корпоративные¹.

¹ Полухин А.В. Медийная специфика корпоративных конфликтов. //Медиаскоп. –<http://www.mediascope.ru/node/33>.



Значимой составляющей корпоративных конфликтов являются информационные потоки, которые они продуцируют, т.е. движение информации от ее источника к адресату в процессе массовой коммуникации посредством СМИ. Информационные потоки, возникающие в ходе подобного конфликта, не могут быть нейтральными по отношению к сторонам. Таким образом, одной из важных составляющих корпоративного конфликта является управление формируемыми в связи с ним информационными потоками. Речь идет о систематической, сознательной, целенаправленной деятельности по изменению направленности и интенсивности потоков информации, а также количественно-качественных характеристик составляющих эти потоки сообщений, в целях оказания влияния на общество посредством воздействия на массовое сознание.

Очевидно, что основным явным агентом управления информационными потоками являются СМИ, однако и участники конфликта, выстраивают свое поведение в публичном пространстве, играя важную роль в том, какая информация и каким образом будет доноситься до целевой аудитории – людей и структуры, способные оказать влияние на ход конфликт – акционеров, инвесторов, трудовой коллектив, органов государственной власти, представителей других заинтересованных сторон.

Объект исследования

Объектом настоящего исследования выступили корпоративные конфликты, освещаемые российскими СМИ в 2010 году.



Предмет исследования

Предметом исследования является публичная деятельность компаний (акционеров, менеджеров) в условиях наиболее резонансных корпоративных конфликтов 2010 года в России.

Цели и задачи исследования

Заданные рамки определяют цели и задачи настоящего исследования. Исследование призвано:

- разработать методику идентификации и отбора материалов СМИ, освещающих ход корпоративных конфликтов;
- выявить, описать и оценить эффективность используемых компаниями стратегий создания и распределения информации в условиях корпоративных конфликтов, продемонстрировать примеры их реализации;
- описать возможные тренды формирования рг-стратегий участников нынешних и будущих корпоративных конфликтов.

Достижение поставленных задач обуславливает необходимость использования методов качественно-количественного анализа документов, широко используемых в социальных науках для разностороннего изучения конфликтов.

Эмпирическая база исследования

Информационную базу исследования составили публикации в печатных и электронных **федеральных** СМИ за 2010 год.



Очевидно, что традиционные СМИ не являются единственной площадкой для отражения корпоративных конфликтов. Эмпирически пока не подтверждено, но на уровне гипотезы можно предположить, что на современном этапе в России Интернет играет большую роль в формировании информационных потоков и информировании граждан. С одной стороны, это связано с его относительно высоким уровнем проникновения и доступностью, с другой, – пространство для высказывания альтернативных мнений чрезвычайно сужено. В таких условиях Интернет-пространство и распространившиеся социальные медиа становятся значимым ресурсом, предоставляющим значительные возможности выражения различных мнений и обмена разнообразной информацией между множеством акторов.

Более того, некоторая часть корпоративных конфликтов представлена исключительно в социальных медиа. Однако важно понимать, что традиционные СМИ и Интернет-площадки, как правило, имеют разные аудитории, и в PR-стратегиях компаний социальные медиа только начинают использоваться.

Кроме того, особенность подобных ресурсов – незащищенность от непроверенной, недостоверной информации. В итоге, несмотря на несомненную значимость Интернета, в настоящее время полноценное изучение социальных медиа при распространении информации о корпоративных конфликтах затруднено.

Вследствие вышесказанного, было принято решение не рассматривать совокупность сообщений в социальных медиа как эмпирическую базу исследования.



Отчасти компенсировать этот пробел позволит рассмотрение отдельного случая (кейса), сформированного с учетом информации из блогов, и сравнительным анализом этой информации с информацией из традиционных СМИ.

Этапность исследования

Исследование реализовано в несколько этапов.

На первом этапе осуществлялся отбор конфликтов для анализа. Приведенное выше определение корпоративного конфликта выступило основанием для составления поисковых запросов (ключевых слов и словосочетаний), с помощью которых осуществляется мониторинг сообщений в СМИ.

Подход к составлению поисковых запросов базируется на том, что в рамках исследования рассматриваются наиболее часто упоминаемые СМИ за заданный период времени корпоративные конфликты. Формулировки поисковых запросов составлялись из двух индикаторных элементов:

- Первая часть – возможные субъект(ы) и объект(ы) корпоративного конфликта, а именно: акционер, хозяйствующие субъекты, инвестор, миноритарий, совет директоров, дивиденды и т.д.
- Вторая часть – характеристика, отсылающая к проблемной (конфликтной) части, а именно: споры, конфликты, поглощения, скандалы, шантаж, защита прав и др.

Таким образом, формулировки запросов содержали упоминание субъекта (или объекта) конфликта, а также маркеры, характеризующие ситуацию как проблемную, конфликтную. Пересечение в одном информационном

фрагменте обоих элементов позволяет произвести отбор информационных сообщений, содержащих упоминание по тематике исследования.

Количественный анализ сообщений СМИ проводился с использованием информационно-аналитической системы «Медialogия» путем «автоматизированного» мониторинга. Критерием включения СМИ в выборку являлось его включение в базу «Медialogия» за исследуемый период и включает печатные и электронные СМИ федерального уровня. Ограничение выборки только федеральными СМИ обусловлено допущением, что резонансные конфликты будут в достаточной мере представлены в СМИ федерального уровня.

Период мониторинга был выбран с 1 января 2010 года по 7 декабря 2010 года.

На основе мониторинга были выявлены наиболее часто упоминаемые в федеральных СМИ корпоративные конфликты. В результате первого этапа работ был составлен shortlist наиболее упоминаемых корпоративных конфликтов в 2010 года. Далее анализ фокусируется на освещении в СМИ развития отобранных конфликтных ситуаций.

На втором этапе по определенной схеме осуществляется описание отобранных случаев, а именно:

- описание сути и причин конфликта;
- хронология развития конфликта, по датам фиксирующая основные события / этапы его развития;
- на основании информации СМИ дается оценочная характеристика выделенным событиям / этапам развития конфликта.



На третьем этапе описанные по материалам СМИ конфликтные случаи выступают фактурой для обсуждения в рамках экспертных интервью. Были определены ключевые журналисты, писавшие об отобранных конфликтах в топовых федеральных печатных СМИ. Эти журналисты выступили экспертами, которые прокомментировали различные составляющие действий компаний по сопровождению выделенных конфликтов в СМИ. В итоге в выборку вошли:

- Эксперт № 1: журналист федерального ежедневного общественно-политического печатного издания, мужчина;
- Эксперт № 2: журналист федерального ежемесячного финансово-экономического печатного издания, мужчина;
- Эксперт № 3: журналист федерального ежедневного аналитического печатного издания, мужчина;
- Эксперт № 4: журналист федерального ежемесячного финансово-экономического печатного издания, мужчина;
- Эксперт № 5: журналист федерального ежедневного делового печатного издания, мужчина;
- Эксперт № 6: журналист федерального ежедневного общественно-политического печатного издания, мужчина.

Структура экспертных интервью включала следующие аспекты:

1. Определить общую рамку экспертного обсуждения конфликта (конфликтов).



Очертить круг основных корпоративных конфликтов 2010 года в области, являющейся сферой профессиональных интересов эксперта. Выделить наиболее резонансные из них, оценить уровень их резонансности.

Соотнести полученную от экспертов информацию с материалами анализа, полученными в рамках второго этапа проекта. Далее обсуждается конфликтный случай (или несколько случаев) из тех, которые ранее были выделены для анализа.

2. Получить общую экспертную характеристику выделенного конфликта (конфликтов).

Определить участников выделенных экспертом конфликтов. Выделить причины, из-за которых корпоративный конфликт имел высокую публичную огласку. Очертить круг заинтересованных сторон или выделить одного из участников – инициатора конфликтной ситуации.

3. Получить экспертную оценку поведения участников в конфликтной ситуации (ситуациях).

Охарактеризовать поведение участников конфликта в публичном поле: по отдельным критериям, в целом. Оценить эффективность основных публичных шагов сторон – участников конфликта. Выявить особенности поведения пресс-служб сторон конфликта.

4. Оценить уровень информационного обеспечения развития ситуации (ситуаций).

Оценить, достаточно ли было информации от сторон о развитии конфликта. Насколько оперативно предоставлялась информация сторонами.



5. Оценить итоги и последствия действий сторон в публичном пространстве в рамках конфликта.

Оценка имиджевых приобретений / потерь сторон.

В рамках четвертого этапа осуществляется анализ результатов экспертных интервью, приведение полученных данных в соответствие со схемой представления и анализа информации о выделенных конфликтных случаях.

На первом шаге выделяются мнения экспертов по таким позициям, как:

- описание сути и причин каждого из анализируемых конфликтов;
- характеристики и оценки поведения сторон по этапам развития конфликтов;
- общая оценка итогов разрешения конфликтов.

На втором шаге анализируются вычлененные мнения экспертов по каждому из конфликтов, определяются аспекты, в которых их мнения сходят или различны, полученные расхождения интерпретируются.

Полученные на втором и четвертом этапах материалы выступают основой для общего описания на пятом этапе проекта выделенных и анализируемых конфликтов в виде отдельных случаев (кейс-стади).

Указанный метод исследования позволяет на отдельно взятых (отобранных особым образом) примерах раскрывать содержание изучаемых социальных процессов, лучше понять исследуемое явление и предложить множественную интерпретацию¹.

¹ Козина И.М. Case study: некоторые методические проблемы // Рубеж (альманах социальных исследований). 1997. № 10-11. С. 177-189.



Вслед за Р. Йином, мы определяем избранную стратегию изучения случая как описательную¹, которая заключается в поиске ответов на вопрос «как», и ее задача состоит в подробном описании определенного социального явления.

План описания случаев освещения корпоративных конфликтов в публичном поле включает:

- Описание случая. Суть конфликта. Причины возникновения и инициаторы конфликта. Основные участники и заинтересованные стороны конфликта. Отношение властей к конфликту.
- Хронология конфликта. Основные этапы становления и развития, нынешний этап.
- Методы и приемы ведения конфликта в публичном поле. Какие методы использовались сторонами, в каких ситуациях. Какие методы оцениваются как высоко / низкоэффективные.
- Вовлеченность первых лиц сторон конфликта. Участие руководителей организаций-участников конфликта в развитии конфликтной ситуации. Роль и оценка участия лидера в развитии конфликта.
- Информирование о конфликтной ситуации. Полнота представленности информации о конфликте в СМИ. Ситуации, в которых интенсивность публичного освещения конфликта усиливалась / ослабевала.
- Этические аспекты. Оценка этичности методов и приемов, используемых сторонами конфликта. Определения зависимости между этичностью кампании и ее эффективностью.

¹ Yin R. K. Case study research design and methods. Thousand Oaks; London; New Dehli: Sage, 1994.



- Оценка и интерпретация итогов корпоративного конфликта. Проводится сводная оценка итогов корпоративного конфликта и ее эффектов для участников. Полученные оценки интерпретируются, т.е. высказываются предположения и объяснения, почему ситуация разрешилась именно таким образом, с полученными эффектами, а также предполагаются возможности, которые позволили разрешить эту ситуацию более конструктивно для сторон-участников.



САМЫЕ РЕЗОНАНСНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ КОНФЛИКТЫ 2010 ГОДА

По результатам мониторинга СМИ были выявлены наиболее резонансные корпоративные конфликты 2010 года. Три конфликта в этом году можно признать безусловными лидерами по частоте упоминаемости в федеральных СМИ.

- Самым резонансным корпоративным конфликтом года с большим отрывом стал конфликт между основными акционерами ГМК «Норникель».

Всего было зафиксировано 1254 материала в федеральных СМИ упоминающих данный конфликт.

- Второе место в рейтинге занял конфликт в компании «Связьинвест».

Всего было зафиксировано 370 материалов в федеральных СМИ упоминающих данный конфликт.

- Третьим по степени резонансности стал конфликт вокруг торговой сети «Лента».

Всего было зафиксировано 261 материала в федеральных СМИ упоминающих данный конфликт.

Остальные конфликты, упоминания о которых были зафиксированы в СМИ, оказалось сложно распределить по местам в рейтинге¹. Разница в количестве упоминаний не превышает погрешность измерения. Поэтому было принято решение из остальных корпоративных конфликтов выделить два, анализ которых по

¹ В качестве объектов (субъектов) корпоративных споров упоминались: компания «Фосагро», Ангарский цементно-горный комбинат, ООО "Топ-книга", «Салаватнефтеоргсинтез» и «Каустик», «Макси-групп».



предварительной версии мог быть интересным с исследовательской точки зрения и раскрыть какие-то дополнительные аспекты в стратегиях, применяемых сторонами-участницами корпоративных споров при продвижении конфликта в публичном поле.

В качестве таких потенциально интересных конфликтов были выбраны:

- Конфликт между компанией «Роснефть» и ее миноритарным акционером Алексеем Навальным.

В рамках данного конфликта представляет интерес сравнительная оценка резонансности конфликта в социальных и традиционных медиа.

- Конфликт между компанией «Полюс Золото» и прежними руководителями и владельцами компании KazakhGold.

Интерес представил международный аспект конфликта.

ВОЙНА ЗА НОРНИКЕЛЬ

Статус: самый резонансный корпоративный конфликт года

Суть конфликта¹: основные акционеры крупнейшей металлургической компании «Норильский никель» (ОК РУСАЛ и «Интеррос») в ходе раздела бизнеса не могут определить, кому достанется контроль за данным активом.

Описание развития конфликта в публичном поле

Событие в публичном поле	Сторона 1: «Русал» ²	Сторона 2: «Норильский никель»	Сторона 3: «Интеррос»
Эпизод 1. «Разведка боем»			
1.04.2010 – впервые появилась информация о том, что Олег Дерипаска намерен войти в совет директоров «Норильского никеля».	Данный факт впервые был транслирован СМИ через «близкие к компании источники». Официальных комментариев не было.	Представители компании отказались от комментариев.	Представители компании отказались от комментариев, однако отметили, что при выдвижении своих кандидатов «Интеррос» исходил из действующего между бизнесменами соглашения.
5.04.2010 – Олег Дерипаска оказался в списке кандидатов в совет от «Русала».	Официальное обнародование данного факта было сделано через официальное сообщение компании.		
6.04.2010 – Официально объявлен список кандидатов в совет директоров НН.			

¹ Суть конфликта, как он представлен в публичном поле.

² Далее в тексте «Русал» - Русал, «Норильский никель» - НН или ГМК, «Интеррос» - Интеррос.

<p><i>Заметки на полях</i></p>	<p>В ноябре 2008 года основные акционеры (Владимир Потанин и Олег Дерипаска) договорились не избираться в совет директоров ГМК. Поэтому данный факт можно воспринимать, как начало новой фазы конфликта между акционерами.</p> <p>Русал воспользовался одним из самых распространенных приемов PR – «слив эксклюзивной информации». <i>Эксп. 1: «...Все этим занимаются, все этим грешат, я бы сказал...»</i>. Отсутствие официальных комментариев, а также то, что вброс информации был точечным, можно воспринимать, как пробный шар в сторону Интерросса, проверка его реакции на нарушение пусть неформальных, но соглашений.</p> <p>Отсутствие реакции со стороны НН логично, т.к. формально соглашение было между основными акционерами.</p> <p>Интеррос предпочел официально не реагировать на данную информацию. Комментарии с их стороны были обезличенными, но взвешенными и логичными. <i>...«источник близкий к Интерроссу сообщил, что ... пока выборы не состоялись, упрекнуть партнера не в чем...»</i>.</p> <p>В отсутствие прямых комментариев от сторон назревающего конфликта, общественное поле формировалось мнениями аналитиков. Они сформировали такую точку зрения, что это очередной шаг на пути слияния Русала и НН.</p> <p>Не исключено, что к продвижению данного меседжа имел отношение Русал (<i>Эксп. 3: «... Двойко может быть. Может информацию о скором слиянии Русала и Норникеля запустили (Русал – авт.), чтобы прикрыть нарушение соглашения, но это, в принципе, и так логичный вывод...»</i>).</p>		
<p>Эпизод 2. «Борьба за дивиденды»</p>			
<p>12.04.2010 - Олег Дерипаска заявил, что "Норникель", может по итогам 2009 года выплатить хорошие дивиденды.</p> <p>"Норникель" продемонстрировал хорошие финансовые показатели и "может позволить себе выплатить хорошие дивиденды акционерам", сказал господин Дерипаска.</p>	<p>Русал первым занял информационное поле по теме выплаты дивидендов, оставив остальные стороны на вторых ролях.</p>	<p>ГМК уходит от комментариев, ссылаясь на то, что решение находится в компетенции совета директоров и акционеров.</p>	<p>Интерросу остается только подтвердить, что им известна позиция Русала.</p> <p>Более того, Интеррос следуя за основным тезисом сообщения Русала о высокой прибыли полученной Норникелем в 2009 году, вынужден согласиться с ним и, в дальнейшем, согласиться с позицией Русала о выплате достойных дивидендов.</p>
<p>21.04.2010 - Олег Дерипаска официально заявляет о намерении войти в совет директоров</p>	<p>Проведя «разведку боем» в начале апреля, и не получив информационного отпора от Интерросса, Русал развивает свой успех, используя набор очень удачных тезисов</p>	<p>Сторона не комментировала эту ситуацию, несмотря на то, что своими высказываниями О.Дерипаска фактически заявил</p>	<p>Интеррос (через источники близкие к компании) снова говорит про заключенную ранее устную договоренность («это был знак</p>

<p>"Норильского никеля".</p>	<p>оправдывающих планируемое вхождение О.Дерипаски в Совет директоров НН. <i>...Дерипаска напомнил, что у него большой опыт работы в металлургическом и горнодобывающем бизнесе. "Я думаю, я смогу встряхнуть немножко любую организацию"</i></p>	<p>о недостаточном профессионализме руководства ГМК.</p>	<p><i>взаимного уважения</i>). При этом подтверждая, что формально Олег Дерипаска ничего не нарушал, т.к. письменной договоренности не было.</p>
<p>27.05.2010 – начало конфликта между менеджментом Норникеля и Русалом. Состоялось заседание совета директоров "Норникеля", на котором был определен размер дивидендов компании по итогам 2009 года - \$1,325 млрд, или 50% чистой прибыли, в то время, как "Русал" требовал от "Норникеля" \$3 млрд дивидендов, или 115% прибыли за 2009 год.</p>	<p>Русал получил достаточно «жесткий» ответ со стороны НН и не смог противодействовать такой подаче информации, не смог объяснить, зачем он забирает из компании 115% прибыли. Впоследствии представители Русал, общаясь с журналистами, просто уходили от этого вопроса (<i>Эксп 2: «... они все время говорят, что Норильский никель – единственная «дойная корова» Интерроса.»</i>), Намек главы ГМК на тяжелое финансовое положение Русала счел оскорбительным.</p>	<p>Руководство ГМК публично раскритиковала позицию Русала. <i>"Мы понимаем тяжелое положение компании Русала, долг которого составляет \$12,1млрд., но вопрос было нецелесообразно в этом ключе решать, - пояснил глава ГМК. - Одна компания не может существовать за счет другой".</i> Набор тезисов со стороны менеджмента НН можно признать удачным и очень перспективным для продвижения в поле общественных обсуждений. Однако это продвижение не было достаточно активным, чтобы в публичном пространстве сформировался имидж Русала, как компании готовой пожертвовать социальными программами ГМК ради своих финансовых интересов.</p>	<p>Интеррос поддержал позицию менеджмента НН. В данном случае Интеррос консолидировано с руководством НН умело разыграли информационный повод, выставив "Русал" в неприглядном виде. <i>«Складывается такое чувство, что «Русал» хочет решить свои проблемы за счет акционеров «Норильского никеля» и для этого готов выбрать всю прибыль из эффективной компании».</i> Впоследствии Интеррос всегда использовал этот аргумент (<i>Эксп 2: «Представители Интерроса в неофициальных беседах всегда подчеркивали, что Норильский никель для Русала - это просто денежный мешок и единственный шанс Русал выбраться из долговой ямы..»</i>). Однако выступать самостоятельным игроком в конфликте Интеррос пока не стремится.</p>



<p>19.06.2010 – Олег Дерипаска заявил о намерении "Русала" добиться выплаты "Норникелем" промежуточных дивидендов.</p>	<p>Заявление было сделано в рамках общения с журналистами на Петербургском экономическом форуме.</p> <p>Данное заявление можно воспринимать, как заявку со стороны Русала на дальнейшую борьбу, причем борьбу бескомпромиссную.</p>		<p>Интеррос ограничился заявлением, что в вопросе о промежуточных дивидендах "поддержит позицию менеджмента".</p>
<p><i>Заметки на полях</i></p>	<p>Атака Русала в публичном поле развивается по нескольким направлениям: выплата дивидендов и номинирование О.Дерипаски в совет директоров. Грамотно расставленные акценты в информационных сообщениях Русала оставляют Интерросу только возможность подтверждать информацию, соглашаться с ней (в случае с дивидендами) или обезличенными комментариями напоминать о «джентльменских соглашениях».</p> <p><i>Эксп. 3: «... если со стороны Интерроса было желание «осадить» Русал, то компания проявила исключительную пассивность. Возможно, Интеррос надеялся решить конфликт непубличными средствами, не хотел публичной ссоры, которая могла бы отразиться на совместном активе».</i></p> <p>Однако, ретроспективно, часть опрошенных предполагает, что Интеррос решил просто проигнорировать все информационные атаки Русала, готовя тому «сюрприз» на собрании акционеров (<i>Эксп. 1: «...зато тихо и спокойно они лишили одного места в совете директоров Русала ...»</i>).</p> <p>В ситуации с решением Совета директоров о выплате дивидендов НН и Интерросу пришлось дать отпор Русалу. В данной ситуации основным противником Русала выступил НН, Интеррос же поддержав решение руководства НН, не перешел в контратаку, предпочитая держаться за спиной ГМК.</p> <p>Данный этап конфликта можно признать выигранным НН, однако заявление О.Дерипаски показало, что Русал готов перейти в контратаку и не удовлетворится складывающейся ситуацией.</p>		
<p>Эпизод 3. «Объявление войны»</p>			
<p>28.06.2010 - Конфликт переходит в открытую войну.</p> <p>По итогам собрания акционеров "Норильского никеля" представители UC Rusal получили только три из тринадцати мест в совете директоров. Еще три достались менеджменту и четыре - "Интерросу". Экс-председатель</p>	<p>Русал медлит с комментариями по итогам собрания (<i>сообщает, например, РИА Новости</i>), но потом распространяет сразу несколько сообщений, в которых требует переизбрания совета и обвиняет менеджмент в злоупотреблениях. Именно эти сообщения Русала формировали информационное поле вокруг скандала на протяжении недели.</p>	<p>Для комментариев менеджмент ГМК был открыт.</p> <p>Стржалковский в специальном комментарии выразил сожаление, что Волошин не вошел в избранный совет директоров, а также выразил недоумение по поводу заявлений РУСАЛа, что</p>	<p>Интеррос оказывается от комментариев по сути претензий Русала, комментируя только свою собственную стратегию голосования.</p> <p>На предложение Русала о созыве внеочередного собрания говорят, что препятствовать не будут, хотя обвинения в адрес менеджмента</p>

<p>Александр Волошин в него не прошел, а его преемником стал первый зампред правления ВТБ Василий Титов, симпатизирующий "Интерросу".</p>	<p><i>... Прошедшие сегодня выборы в совет директоров нарушают паритет между акционерами. Это стало возможным в результате манипуляций акциями ГМК, принадлежащими компании...</i></p> <p><i>... действия руководства ГМК - грубое нарушение процедур корпоративного управления публичной компанией, принципов прозрачности и соблюдения интересов всех акционеров.. .</i></p> <p><i>... Мы намерены инициировать юридическую процедуру, которая дала бы правовую оценку действиям менеджмента, а также обеспечила защиту наших интересов как миноритария...</i></p> <p>Претензии к Интерросу не высказываются, более того, в Русале собираются в ближайшее время созвать внеочередное собрание акционеров Норникеля, чтобы сменить совет, и просят в этом поддержки Интерроса.</p>	<p>"менеджмент голосовал "против" избрания А.С.Волошина".</p> <p>Обвинения менеджмента в манипуляции акциями лично из менеджмента ГМК никто не комментировал, но в заявлении пресс-службы компании говорится, что "с точки зрения процедуры голосования не имеет значения, на каких юридических структурах находятся эти пакеты".</p>	<p>ГМК не комментируют.</p>
<p>02.07.2010 – Бывший председатель совета директоров "Норильского никеля" Александр Волошин, отказывается подписывать протокол по итогам собрания акционеров.</p>	<p>Письмо А.Волошина направляется в СМИ, что является вполне обычной практикой. Это достаточно эффективный PR-инструмент.</p> <p>Понятно, что Русал будет использовать все возможности, чтобы поддерживать интерес СМИ к конфликту.</p> <p>Становится очевидно, что следующим этапом конфликта станут разнообразные судебные иски.</p>	<p>В Норникеле подтвердили наличие письма, но не признали обвинений господина Волошина.</p> <p>Компания только 6.07 устами своего представителя в эфире телеканала Россия-24 заявляет, что «... руководство ГМК "Норильский никель" надеется, что Александр Волошин ... подпишет протокол собрания, ему предоставлена вся необходимая информация...»</p>	<p>В публичном поле Интеррос комментирует только стратегию своего голосования. Нет никаких оценок поведению Русала.</p>



		Ответ запоздалый и достаточно слабый на фоне эмоциональных заявлений Русала.	
6.07.10 – Появляется сообщение о том, что ОК "РусАл" может восстановить свои позиции в совете директоров ОАО "ГМК "Норильский никель"	<p>Данная информация озвучивается О.Дерипаской журналистам в Лондоне.</p> <p>Русал снова выигрывает в информационном поле. На аудиторию иностранных СМИ выносится месседж, что вторая сторона конфликта - это мошенники.</p> <p>Отдельный акцент СМИ делают на заявление О.Дерипаски о том, что о восстановлении позиции Волошина акционеров просит государство.</p> <p>Следовательно ГМК вместе с Интерросом обманули не только Русал, но само государство.</p>	Нет реакции на данный информационный вброс.	Нет реакции на данный информационный вброс.
<i>Заметки на полях</i>	<p>Результаты собрания акционеров – проигрыш Русала». Однако, проиграв на собрании, Русал выиграл борьбу в информационном поле, заняв более активную позицию. Компания эффективно отработала информационный повод, создавая ГМК и Интерросу репутацию мошенников.</p> <p><i>Эксп. 2: «...атаки Русала напомнили аналогичные информационные войны конца 90-х, когда в ходу были рейдерские захваты.</i></p> <p>Русалом были отыграны все вектора возможного информационного противостояния вплоть до намеков на заинтересованность государства в восстановлении Волошина на своем посту.</p> <p>Норильскому никелю приходилось оправдываться. Менеджмент старался делать это солидно, набирая аргументы и не скатываясь в эмоциональную сторону. Но весь набор аргументов касался в основном только процедурных вопросов, тогда как логичным и соответствующим размеру кампании развязанной Русалом, был шаг – уйти от оправданий по мелочам, заявить, что махинации не было, а Русал, проиграв в честной борьбе, пытается просто замаскировать свое поражение</p> <p><i>Эксп 3: «... можно, к примеру, было провести параллель с выборами, когда проигравший кандидат всегда пытается обвинить выигравшего в нечестной борьбе...».</i></p> <p>Интеррос на данном этапе развития конфликта был пассивен, продолжал сторониться конфликта, не делал резких</p>		



	заявлений в адрес Русала, предоставив руководству ГМК оправдываться самостоятельно.		
Продолжение эпизода 3. «Обширные боевые действия»			
7.07.2010 – Сообщение Русала о том, что «ОК "Русал", которой принадлежит 25% плюс одна акция ОАО ГМК "Норильский никель", планирует до 20 июля направить требование о созыве внеочередного общего собрания акционеров ГМК».			Возможно именно это заявление Русала подтолкнуло Интеррос к началу активной информационной борьбы. Прятаться за НН далее становится опасно.
08.07.2010 – Скандал вокруг собрания акционеров ГМК "Норильский никель" перерос в войну акционеров компании. "Интеррос" и "Русал" прямо обвинили друг друга в стремлении контролировать компанию в ущерб другим акционерам.	Русал со своей стороны, обвинил Интеррос в "большом желании" полностью контролировать Норникель, "чтобы бесконтрольно иметь доступ к финансовым ресурсам". Более того, от словесных обвинений Русал перешел к реальным действиям. Компания обратилась с заявлением в ФСФР, попросив провести проверку ГМК на предмет соблюдения законодательства в ходе годового собрания.	Интеррос вышел из-за спины ГМК. Менеджмент ГМК выступает на стороне Интерроса. 15.07.2010 – в Коммерсанте вышло большое интервью Стржалковского. ... "Русалу" необходимо придерживаться правил приличия. Вести конструктивный диалог, а не делать какие-то огульные заявления. Мы считаем, что голосование прошло правильно, в полном соответствии с законодательством... Эксп 2: «... невнятное заявление. Правила приличия в конфликте – это что? ...»	Интеррос впервые развернуто изложил свою позицию в отношении скандала вокруг годового собрания акционеров ГМК. ...Собрание прошло в полном соответствии с нормами законодательства и корпоративными правилами ГМК. "Интеррос" не видит оснований для прекращения полномочий избранного совета директоров и пересмотра итогов собрания... Действия Русала Интеррос называет "деструктивными и направленными против интересов "Норникеля" и его акционеров», отмечая, например, нежелание алюминиевой компании утверждать бюджет ГМК на 2010 год.
15.07.2010 - ОК "РУСАЛ" обвинила менеджмент "Норильского никеля" в нарушении 91-й статьи закона "Об	Адекватный и, что важно, аргументированный выпад Русала. Месседж: Интеррос - это мошенники,		



<p>акционерных обществах"</p> <p>ГМК не предоставил "Русалу" в установленный законом срок копии бюллетеней годового собрания акционеров, говорится в сообщении компании "Русал".</p> <p>В "Норникеле" заявили, что бюллетени в настоящее время находятся на проверке в ФСФР по заявлению самого "Русала".</p>	<p>которые, не смотря на все свои заявления, продолжают нарушать закон.</p>		
<p><i>Записки на полях</i></p>	<p>На этом этапе конфликта Интеррос наконец-то выступил активно. Верным решением было не выступать с позиции оправдывающегося, а заявить о деструктивности поведения Русала (<i>Эксп 2: «... хотя такие заявления могли бы быть жестче...»</i>).</p> <p>То, что Интеррос решил расставить все точки над i, ряд СМИ объясняли тем, что в холдинге не ожидали, что Русал "займет столь резкую позицию", которая "отразилась на стоимости "Норникеля".</p> <p>В свою очередь ответный ход Русала можно признать удачным: компания, во-первых, сделала ничем не подкрепленное, но очень громкое заявление: в Интерросе хотят (<i>Эксп 2: «...лить бюджет Норникеля...»</i>). И, во-вторых, обратилась за помощью к надзорным органам, что поставило ее в глазах широкой общественности в позицию безвинно пострадавших от действий мошенников.</p> <p>В СМИ начинают появляться программные интервью участников конфликта. Все стороны обозначили свое участие в конфликте и всем понятно, что борьба будет затяжной.</p>		
<p><i>Записки на полях 2</i></p>	<p>Этап развития корпоративного конфликта, когда противоборствующие стороны начинают активно транслировать свою позицию через средства массовой информации, интересен для анализа поведения (выстраивания отношений) между компанией и СМИ (журналистом).</p> <p><i>Эксп 3: «Обе стороны равны по силам, это демонстрирует, в частности, и тот факт, что никто из них не смог привлечь на свою сторону государство... конечно, тут и Путин грамотно равноудалился, но факт - у них оказался равный административный ресурс, том числе и информационный... Вполне независимо СМИ освещали конфликт, это же одно из главных правил – услышал одну сторону – спроси у другой, что они думают ну во всяком случае СМИ первого ранга. Да, где-то больше было Русала, где-то Интерроса, но это кто как сумел правильно наладить контакт с журналистом...»</i></p> <p><i>Эксп 2: «... мне кажется, Русал не может похвастаться тем, что выстроил хорошие отношения с профильными журналистами... Видно, что на протяжении всего конфликта Интеррос грамотно работал с ведущими</i></p>		

	<p>газетами...».</p> <p><i>Эксп 1: «Русал – это так называемая реально «истеричка». Там у них пиаром помогала заниматься одна компания... По стилю ее работы, он примерно одинаков всегда ... – такая истерика, в общем...».</i></p> <p><i>Эксп 1: «Русал, конечно, первый бывает в донесении... ну, это было на пике конфликта. Сейчас как бы обе стороны затихли...».</i></p> <p><i>Эксп 2: «...Они (Русал – авт.) действовали активно, но менее профессионально. Соответственно, Интеррос действовал более пассивно, но более профессионально... Там (в Русале – авт.) есть несколько девушек, достаточно истеричных, что самое странное и которые достаточно истерично реагируют, достаточно истерично согласовывают комментарии. И работают в целом, в отличие от своих руководителей, не так профессионально. В общем, неприятно было работать, не то, чтобы в человеческом плане, а как-то, вообще, все было немножечко через одно место. То мы это говорим, то это не говорим, то от какого-то источника, то нет какого-то источника. То они звонят как-то истерично и говорят: «Боже мой, что вы делаете, вы всех сейчас убьете, нас подставите», тогда как там просто дело в одной запятой...»</i></p> <p><i>Эксп 2: «... в Интерросе я вот лично, да, наверно, многие из моих, общались только с ограниченным кругом лиц... Вот сначала звонишь в Русал, они тебе надиктовывают какие-то свои аргументы. Звонишь в Интеррос, спрашиваешь, а он на каждый аргумент Русала знает адекватный доказательный ответ. Но Русал во время публичного конфликта действовал ярко и нагло... Он постоянно давал какую-то информацию... Ну, часто это были просто сливы. Звонят и говорят: «А вот такая вот произошла ситуация». Ну, естественно, каждый нормальный журналист звонит в Интеррос. Интеррос оправдывается...».</i></p> <p><i>Эксп 3: «... не было проблем с получением информации или комментариев... В принципе, позиции всех сторон были понятны, подоплека там, тоже. Если что-то новое – звонишь, берешь комментарии. Они (Русал и Интеррос – авт.) тоже понимают, что это в их интересах...».</i></p>
<p>Эпизод 4. «Позиционная борьба»</p>	
<p>30.07.2010 - Олег Дерипаска впервые с начала нового конфликта с Владимиром Потаниным вокруг "Норильского никеля" заявил о намерении выкупить у Владимира Потанина 25% акций компании.</p> <p>Гендиректор "Русала" также заявил, что будет добиваться смены руководства ГМК, в том числе гендиректора Владимира</p>	<p>Яркое, провокационное заявление. В Русале прекрасно понимают, что на протяжении нескольких последних месяцев они "продают" журналистам скандал. И чтобы поддерживать интерес надо постоянно наращивать интенсивность и градус борьбы. Что в Русале и делают.</p> <p>Поэтому Русал первым заявил о возможности выкупе акций у Интерроса, хотя у компании, как все отмечают, нет для</p> <p>Интеррос, уступает противнику в информационном пространстве. У Интерроса больше объективных поводов заявить первыми о выкупе акций, однако компания не делает этого.</p> <p>В том числе Интеррос мог бы заявить о том, что скандал, раздуваемый Русалом, негативно сказывается на работе предприятия и привести факты. Однако так же не делает этого (или эти заявления почему-то не транслируют СМИ).</p>



<p>Стржалковского, который, по мнению Олега Дерипаски, нарушает процедуры корпоративного управления.</p>	<p>этого денег.</p>	
<p>2.08.2010 - "Интеррос" усилил позиции в управлении ГМК "Норильский никель", где владеет блокпакетом. Вице-президент холдинга Андрей Клишас стал президентом ГМК.</p>	<p>Ответные действия Русал на информационный повод Интерроса выглядят, как попытка помахать кулаками после драки.</p>	<p>Эффективный ход Интерроса - информация о А.Клишасе получила на удивление широкое распространение в СМИ.</p>
<p>2.08.2010 - члены совета директоров ОК "РусАл" направили совету директоров ОАО "ГМК "Норильский никель" письмо, в котором потребовали назначить независимого аудитора для проверки результатов голосования на годовом собрании акционеров и предотвратить возможный buy back акций "Норникеля".</p>		
<p>3.08.2010 - Генпрокуратура РФ разберется в ситуации с претензиями одного из акционеров ГМК "Норникель" к другим акционерам компании, сообщил журналистам источник в Кремле.</p> <p>Он подтвердил, что президент Дмитрий Медведев получил письмо Олега Дерипаски, на этот счет.</p> <p><i>"...Глава государства дал поручение Генпрокуратуре разобраться. Пока непонятно, были нарушения или нет, у каждой стороны своя правда. Но</i></p>	<p>Еще одно очко в пользу Русала.</p> <p>Русал правильно подал данное, в принципе нейтральное по отношению ко всем сторонам конфликта сообщение, представив его, как результат своей работы. Месседж - "Президент поручил Генпрокуратуре разобраться с этими мошенниками".</p> <p>На самом же деле, было дано поручение - разобраться, были или не были допущены нарушения в ходе голосования.</p>	<p>Интеррос не успел первым транслировать данное сообщение в СМИ через призму своей точки зрения.</p>

<p><i>предприятие большое, и не очень хорошо, что существует такой серьезный конфликт между акционерами..."</i></p>		
<p>09.08.2010 – серия аналитических материалов в деловых и общественно-политических журналах, посвященных рассмотрению конфликта.</p> <p>Стороны обвиняют друг друга, в том что «Норильский никель» - это денежный мешок для оппонента и пытаются доказать журналистам, что у противоборствующей стороны нет денег на выкуп акции.</p>	<p>По словам опрошенных экспертов, комментарии, которые представители Русала или «люди близкие к руководству компании» давали для СМИ транслировали по преимуществу, один главный аргумент – (Эксп 2: «... у Интерроса ничего нет, кроме «Норильского никеля», и компании нужен этот денежный мешок...»).</p> <p>Также, по мнению экспертов, аргументы стороны Интерроса были более убедительны – (Эксп 2: «...Дерипаска уже смирился с продажей, просто стремится увеличить напряженность, чтобы подороже продать компанию...»).</p>	
<p>11.08.2010 - УС Rusal подает иск к "Интерросу" в Лондонский международный арбитражный суд, обвинив партнера в нарушении трехлетнего соглашения об управлении ГМК "Норильский никель" и потребовав его исполнения.</p>	<p>Русал снова разыгрывает карту борцов за справедливость в суде.</p>	<p>Интеррос, через обезличенные комментарии высказывает сомнения, что Русал сможет добиться в лондонском суде реальных санкций.</p>
<p>1.09.2010 – Посещение В.Путиным Норильска, визит на ГМК "Норильский никель".</p> <p>Премьер Владимир Путин не стал вмешиваться в акционерную войну "Норильского никеля".</p>	<p>Как правило, весьма резонансными бывают материалы журналиста газеты «Коммерсант» Андрея Колесникова, поэтому представляет интерес как конфликтующие стороны представлены в его репортажах.</p> <p><i>«... накануне вечером в одном из СМИ появилась, как обычно, исчерпывающая информация о том, что самолет господина Дерипаски в Норильск не пускают (по всей видимости, господин Потанин, работающий в Норильске уже не одно десятилетие, повлиял на то, чтобы так и случилось - по крайней мере, такие предположения активно высказывались не только в норильской, но и в московской прессе)....»</i></p> <p><i>«...Общественное мнение ко вчерашнему утру склонялось к тому, что "Русал", пришедший в Норильск, жаден, не хочет работать, остановил глиноземное производство и не желает решать эту проблему, потому что для этого нужны большие деньги...»</i></p> <p><i>...После совещания Владимир Потанин был между тем спокоен: «Для меня конфликта нет, - пожал он плечами,</i></p>	

	<p><i>хотя, по-моему, это далось ему не без труда. - Есть разные подходы, как нужно управлять предприятием. Разница, например, в том, что "Русал" хочет оперативно вмешиваться в деятельность предприятия, но "Норильский никель" - успешная компания! А вложенные деньги в IPO "Русала" пока приносят 30-процентные убытки»...</i></p> <p><i>... Дай бог ему ("Русалу". - "Ъ") подняться с 30-процентных убытков, - с сочувствием говорил Владимир Потанин...</i></p> <p><i>...Я спросил у него (О.Дерипаска), как там (на встрече с В.Путиным)... - Все очень глубоко понимает, - сказал господин Дерипаска. - Так что выводы делайте сами. Очень глубоко, - подчеркнул он еще раз. - Так, как все и есть...</i></p> <p><i>...Господин Дерипаска считает, что проблемы между акционерами можно решить: «Нужен хороший менеджмент, который будет компетентен в управлении: головной компании практически не существует, три дочки работают самостоятельно, перебрасывают акции друг другу... И необходимо для начала вернуть деньги акционерам, потому что эти акции были выкуплены у них в плохое время, а ситуация с тех пор, как известно, изменилась к лучшему...</i></p> <p><i>...Господин Дерипаска рассказал, что <u>ситуацию не решить без изменений в совете директоров, в котором должны быть представлены независимые акционеры</u>: «Три менеджера предприятия стали членами совета директоров! - уже не в первый раз обратил он внимание на это обстоятельство. - Я тоже готов вывести своих членов совета директоров и заменить их на независимых, миноритарных акционеров... <u>Слияния с "Русалом" не будет, вопрос не рассматриваем...</u>»</i></p> <p>Стороны выступают каждый в своем стиле: Дерипаска делает громкие и ничем не подкрепленные заявления. Плюс, пытается создать себе репутацию профессионала, которому просто не дают спасти предприятие, которое скоро загубят неэффективные менеджеры.</p> <p>Интеррос удачно отыгрывает тему с дивидендами, снова представив Русал как "жадную, неэффективную компанию.</p>
<p>8.09.2010 - алюминиевая компания открыла сайт "Спасем "Норильский никель"". На нем "Русал" в очередной раз излагает свои претензии, а также взгляды на производственные проблемы "Норникеля".</p>	<p>Заявленная цель - помешать менеджменту Норникеля и Интерроса "обеспечить бесконтрольное управление ГМК" как "игровым автоматом" и "изменить сегодняшнюю расстановку сил в совете директоров", объединив "усилия всех акционеров".</p> <p>Русал действует как будто по учебнику, используя классические приемы PR. Сосредоточив весь сор в одной избе, можно:</p> <p>а) предоставить для журналистов удобный справочный ресурс;</p> <p>б) легче привлекать внимание к теме через</p> <p>В данном случае, Интеррос не пошел на стандартный ответный шаг – создание альтернативного сайта.</p>



	информационный канал.		
Записки на полях	<p>В целом, по данному эпизоду сложно однозначно сказать, чья информационная стратегия была более эффективна. Русал был агрессивнее, безапелляционнее, выступал первым номером.</p> <p>Интерросу приходилось работать на уже выжженной Русалом информационной поляне. Они не успевают выступать первым номером и транслировать сообщения в СМИ через призму своей точки зрения (Эксп. 2: «...есть такое правило: кто первый встал, того и тапки. Ты занял первое информационное поле, второй уже проиграл, потому что он оправдывается. Первое слово дороже...»).</p> <p>Кроме того, месседжи, транслируемые Интерросом в СМИ недостаточно креативны. Так, например, в случае с заявлением Генпрокуратуры РФ, Интеррос мог бы заявить, что в компании рады такому развитию событий, поскольку уверены в законности собрания акционеров. А значит, скоро все узнают, что скандал специально раздували оппоненты. Месседж для журналистов со стороны Интерроса: «Глава государства поручил правоохранительным органам разобраться в ситуации с собранием акционеров. Теперь, мы уверены, наша позиция будет подтверждена: органы увидят, что на самом деле махинаций не было.</p> <p>Главным итогом данного эпизода стало выявленное нежелание государства принимать чью либо сторону.</p>		
Записки на полях 2	<p>Несколько неожиданным оказалась то, что все опрашиваемые эксперты отметили (вспомнили, назвали интересным ходом) создание сайта "Спасем "Норильский никель"".</p> <p>Эксп. 1: «...Это было реально... Это, правда, был такой развернутый программный сайт, очень хорошо... Насчет качества я затрудняюсь говорить, я не дизайнер. Но то, что там есть четкая программа, все там удобно сделано, с юмором и не очень – это был креативный ход... на самом деле (сайт был создан – авт.) для миноров. И, опять же, это создавало видимость того, что Русал борется за свои права, за права акционеров. Он же как локомотив себя представлял...»</p> <p>Эксп. 2: «... Интерросу надо вслед за Русалом было создать сайт-агрегатор новостей по этой теме, но не от компании «Русал», как сделал «Русал, вот это, я считаю, глупый ход, а от тех же рабочих, которые обеспокоены положением в компании и клеймят Русал. Интеррос не должен был иметь, хотя, конечно, он должен был создать это сам, сайт, но не должен был иметь никакого отношения к этому сайту. Вот что надо было бы сделать, мне кажется...»</p>		
Эпизод 5. «Контратака»			
14.09.2010 – Норильский никель объявил, что начинает публикацию и рассылку серии писем инвесторам		Норникель контркампанию "неоднозначной	начинает против



<p>ГМК. В письмах менеджмент обещает подвести итоги за два года своей работы и подробно ответить на вопрос "что дальше?".</p> <p>Таким образом, объявлено о начале подготовки к новому собранию акционеров.</p>		<p>информационной ситуации вокруг ГМК.</p> <p>Разумный шаг, направленный на противодействие эмоциональному PR с помощью аргументов. Однако, к рациональным доводам, которые должны убедить акционеров, стоило добавить и эмоциональное освещение событий в СМИ.</p>	
<p>16.09.2010 - ОК "Русал" сообщила, что получила от Генпрокуратуры письмо об итогах проверки "Норникеля". В алюминиевой компании подчеркивают, что "проверка подтвердила наличие нарушений в ходе проведения годового собрания акционеров ГМК". Однако в самом письме, направленном главе "Русала" Олегу Дерипаске помощником генпрокурора Александром Яцевым, опровержений обвинений "Русала" больше, нежели констатации нарушений.</p>	<p>Очередной раз Русал преподносит в информационном поле события в выгодном для себя свете.</p> <p>Генпрокуратура не нашла существенных нарушений. Что такое "некоторые нарушения" - непонятно. Тем не менее, Русал продолжает создавать Интерросу репутацию мошенников.</p>		<p>Интеррос опять не успевает первым осветить информационный повод с выгодной для себя стороны.</p>
<p>10.09.2010 – сообщения о том, что уже второй независимый консультант рекомендует миноритарным акционерам горно-металлургической компании голосовать за переизбрание нынешнего совета, так как его состав несбалансирован, а некоторые независимые директора имеют</p>	<p>Сильный информационный повод, важный для Русала в грядущем собрании акционеров.</p> <p>Можно с достаточной долей уверенности утверждать, что данная рекомендация независимого консультанта стала следствием кампании по дискредитации ряда независимых директоров ГМК предпринятой Русалом в т.ч. в публичном</p>		<p>Отказавшись от комментариев, Интеррос проиграл этот раунд.</p>



<p>"бизнес-отношения" с акционерами.</p>	<p>пространстве.</p>	
<p>15.10.2010 – В Коммерсанте на правах рекламы опубликовано открытое письмо Общественности города Норильска В.Путину.</p>		<p><i>... А сейчас мы слышим, что "Русал" намерен изменить жизнь "к лучшему" в нашем городе. В эти "благие" намерения мы не верим, слишком свежи в памяти события в Пикалево. При объективном улучшении жизни в Норильске и постоянной финансовой поддержке компанией городской инфраструктуры мы сами справимся со своими проблемами. Только не надо нам мешать!...</i></p> <p>Классический рг-прием: публикация открытого письма. Обычный ход для создания нужной эмоциональной окраски события, уже использовавшийся в ходе этого конфликта.</p> <p><i>Эксп 2: «... К концу конфликта, он (Интеррос – авт.) как бы вот очнулся. Тоже пошли какие-то заявления. Пошли открытые письма. Причем, что хорошо, там одно из открытых писем было дано не от компании Интеррос, а от рабочих из Норильского никеля. Очень удачная штука...».</i></p> <p>Скорее всего, данный рг-ход задумывался в качестве «разогрева» к обострению конфликта со стороны Интерроса.</p>
<p>19.10.2010 - "Интеррос" Владимира Потанина объявил о разрыве соглашения с "Русалом" Олега Дерипаски по вопросам совместного управления "Норникелем".</p>	<p>Теперь уже Русал вынужден был оправдываться.</p> <p><i>... "Данное соглашение, безусловно, имеет юридическую силу и подпадает под британскую юрисдикцию, поскольку именно она была выбрана сторонами, когда заключалось это соглашение</i></p> <p><i>... Позиция "Интерроса", который нарушил все возможные положения соглашения, а сейчас заявляет о том, что для него оно больше не действует, звучит абсурдно...</i></p>	<p>Причиной такого заявления стала "деструктивная", по мнению Интерроса, кампания Русала против Норникеля и его второго крупнейшего акционера.</p> <p><i>... "Беспрецедентному публичному давлению также подверглись независимые директора, входящие в состав совета директоров ГМК", - говорится в заявлении "Интерроса"...</i></p> <p>Интеррос утверждает, что мировое соглашение вообще не имело юридической силы.</p> <p><i>... "Изначально речь шла лишь о джентльменском соглашении с добровольным исполнением, накладывать юридические обязательства соглашению не позволяет российское законодательство"...</i></p> <p>Это один из редких случаев, когда Интеррос выступил с громким и</p>

		безосновательным заявлением, создав свой информационный повод.
<p>19.10.2010 – В газете «Ведомости» выходит интервью с Натаном Ротшильдом – одним из кандидатов в Совет директоров Норникеля от Русала.</p>	<p>Ранее Русал широко заявлял в СМИ о номинировании Ротшильда в состав нового Совета директоров ГМК. Представляется, что данная кандидатура, по мнению Русала, могла стать дополнительным аргументом для того, чтобы склонить миноритариев на сторону Русала. В интервью газете «Ведомости» Ротшильдом были внятно озвучен ответ на вопрос – что не устраивает Русал в ситуации с Норникелем.</p> <p><i>... Я знаю [владельца "Интерроса"] Владимира Потанина очень-очень давно. Я считаю его своим другом...</i></p> <p><i>... Сейчас сложилась весьма странная ситуация: одной из крупнейших мировых горнодобывающих компаний управляет гендиректор, у которого нет никакого опыта в этом секторе. Он всегда отвечал за туризм. И первое и ключевое изменение, которое должно произойти в компании, - это смена гендиректора...</i></p> <p><i>...У нас нет необходимости убеждать в чем-то "Интеррос", потому что Владимир Потанин думает так же. Надо быть не в себе, чтобы представить, что сегодняшний гендиректор может управлять такой компанией. Это невозможно...</i></p> <p>Таким образом, была предпринята новая попытка информационной атаки на руководство ГМК со старыми проверенными тезисами.</p>	
<p>21.10.2010 – Состоялось внеочередное собрание акционеров ГМК "Норильский никель".</p> <p>Собрание акционеров "Норильского никеля" не изменило расстановки сил в конфликте его основных акционеров - "Русала" и "Интерроса". "Русалу", созвавшему собрание, не удалось добиться роспуска совета директоров ГМК.</p>	<p>Формально Русал привлек на свою сторону вдвое больше независимых миноритариев, чем альянс менеджмента ГМК и Интерроса.</p> <p>Не последнюю роль в этом сыграла агрессивная информационная кампания и проведенная работа с миноритариями.</p> <p><i>Эксп 1: «...Вывод конфликта в публичное пространство – это донесение своей позиции, воздействие на заинтересованные стороны. В данном конфликте это, прежде всего, миноритарные акционеры... если исключить все аффилированные с</i></p>	<p>Интеррос одержал победу, однако результаты собрания акционеров не получили достаточно резонансного освещения в СМИ.</p> <p>Возможно сказалась эмоциональная усталость СМИ на плотный поток новостей по данному конфликту.</p>

	<p><i>Интерросом голоса, то за Русал проголосовало больше миноров, чем за менеджмент и Интеррос...»</i></p>	
<p><i>Заметки на полях</i></p>	<p>На данном этапе развития конфликта Интеррос, наконец, перешел от пассивной стратегии реагирования на информационные вбросы Русала к активной кампании.</p> <p>Представляется, что главным стимулом к этому стала кампания по дискредитации ряда независимых директоров ГМК, а также активная работа с миноритариями, которые проводил Русал. Результатом такой работы стало решение авторитетных независимых консультантов (ISS и Glass, Lewis & Co (Glass Lewis) признать нынешний состав совета директоров несбалансированным, с явным перевесом в пользу одного акционера - "Интерроса" Владимира Потанина. Кроме того, ни один из консультантов не захотел признавать независимость председателя совета директоров ГМК Василия Титова, номинированного "Интерросом". По их мнению, он состоит в "бизнес-отношениях" с господином Потаниным. Рекомендации данных консультантов очевидно повлияли на решение ряда миноритарных акционеров голосовать за переизбрание Совета директоров ГМК.</p> <p>Рекомендации консультантов о необходимости переизбрать Совет директоров и не выбирать независимым директором Миллза говорят о том, что Русал также проводил активную работу непосредственно с консультационными агентствами. В то же время Норникель (менеджмент которого призывал к сохранению действующего совета) не провел достаточной работы с инвесторами и свою аргументацию не предоставил.</p> <p>На этом фоне в ряде СМИ появились сообщения о том, что возможные итоги внеочередного собрания акционеров не столь очевидны.</p> <p><i>Эксп. 1: «... это независимые директора были поставлены под вопрос... это, опять же Русалом, который обвинил, по-моему, Миллса в том, что он сидит на зарплате у Потанина. Это они, по словам Миллса, писали консультантам ... они писали консультантам, которые делали потом рекомендации для голосования по независимым директорам. Они писали вот этим консультантам, что Миллс или Холден, в общем, кто-то из них, получается, сидит на зарплате у «Интерроса»... Факт в том, что консультант потом рекомендовал не голосовать за Миллса...»</i></p> <p>Так как сам ГМК эту неоднозначную тему полностью игнорировал в своих информационных посылках, в дело пришлось вступить Интерросу, однако последнему пришлось развивать свое информационное наступление в медиа-поле до предела насыщенном активностями Русала.</p>	
<p><i>Заметки на полях 2</i></p>	<p>14.10.2010 в газете «Коммерсант» опубликован очередной материал Андрея Колесникова о визите В.Путина в Сочи, где очередной раз затронута тема корпоративного конфликта Русала и Интерроса.</p> <p><i>... - Он (Олег Дерипаска. - А. К.) не разговаривает напрямую, - пожал плечами Владимир Потанин. - Чуть что - сразу в прессу! А смена членов совета директоров - это, по-моему, задача следующего годового собрания, а не сегодняшнего дня. Путин же сказал недавно в Норильске, что конфликты приводят иногда к интересным</i></p>	



решениям, главное, чтоб не страдали интересы предприятия и людей, которые работают на нем. Я понял это так, что конфликтовать можно, только не надо выносить это на всю страну. А он выносит. А вы как поняли это высказывание?..

Таким образом, Владимир Потанин верно подчеркнул стиль оппонента: постоянный слив провокационных сообщений в СМИ. Но кто мешает играть по таким правилам "Интерросу"?

Возможно, на публичное поведение компаний влияет личный стиль поведения их руководителей.

Эксп 1: «У Потанина довольно сдержанная позиция, у него консервативный подход к этой проблеме. То есть он если и делает какие-то заявления, то они чем-то подкреплены. Там нет пустых заявлений, там нет каких-то не имеющих под собой никаких оснований заявлений. Потанин, он такой... У человека есть какие-то понятия по жизни. То есть у него есть какие-то моральные нормы, через которые он переступить, в принципе, по каким-то своим моральным соображениям не может. Вот за Дерипаску я не могу говорить, потому что не знаю, от него это все идет или не от него это все идет. У него работает команда пиарщиков...».

Эксп 2: «Русал» во время публичного конфликта действовал ярко и нагло. Нагло и агрессивно. Он сливал информацию. Он делал, ну, это сам Дерипаска делал огромное количество публичных заявлений, в принципе, тоже бездоказательных, время от времени. Он инициировал информповоды: подача иска, открытое письмо, создание сайта-агрегатора всякого компромата и т.д. и т.д...».

Эксп 3: «... Дерипаска был лицом конфликта от Русала... очень яркая фигура... Потанин, как бы стеснялся что-ли...».

Эпизод 6. «Кто кого купит»

25.10.2010 – большое интервью Потанина в Коммерсанте

Рефрен - сегодня основные акционеры "Норникеля" Владимир Потанин и Олег Дерипаска встретятся, чтобы обсудить предложение господина Потанина о выкупе у "Русала" 25% "Норникеля".

Русалу стоило предвидеть появление такого интервью, плотнее работая с журналистами и сделать аналогичное интервью раньше.

Русал, отвечая на заявленное через СМИ предложение В.Потанина, обвиняет его в популизме.

... Инвестиции в "Норникель" носят стратегический характер, и компания не рассматривает возможности продажи своего пакета...

...Кроме того, согласно российскому законодательству покупатель, чей пакет акций в результате сделки превышает 30%, должен сделать обязательное предложение о выкупе всем миноритарным акционерам, о чем "Интеррос" не может не знать. Это ставит под сомнение серьезность предложения "Интерроса" и свидетельствует о его популистском характере"...

Комментатором со стороны Русала выступает председатель совета директоров En+ (основной акционер UC Rusal) Натаниэль Ротшильд.

Выдержки из интервью В.Потанина газете «Коммерсант»

... уровень информационного давления, который оказал "Русал" на рынок, оказался так высок, что впервые в истории "Норникеля" независимый консультант ICC посоветовал акционерам голосовать не так, как рекомендовал совет директоров компании. А ведь многие инвестфонды голосуют по рекомендации ICC, не вникая в суть, не вырабатывая собственную позицию. Видимо, ни ICC, ни миноритарии не имеют возможности быстро и точно оценить, что является достоверным, а что нет. А внешне позиция "Русала" звучала привлекательно - соблюдение интересов всех акционеров, сбалансированность совета директоров и прочее...

... Для меня очевидно, что "Русал" подтасовывает факты, часто меняет свою аргументацию, подстраивая ее под ситуацию. Когда он выдвигал своих представителей в совет директоров на годовом собрании, не включив в список ни одного независимого директора, его мало волновало их количество в совете. Теперь, когда в совет прошли трое, а не четверо представителей "Русала", ему сразу понадобились независимые директора. А еще год назад они согласились, что в совет пройдет вообще только один независимый кандидат - Брэдфорд Миллс. Та же история происходила с бюджетом "Норникеля". Они увидели в последний момент, что там нет дивидендов в размере \$2 млрд, и проголосовали против. И Дерипаска выдвигается в совет, заявляя, что "надо встряхнуть компанию"...

Ударный ход Интерроса. Убедительное интервью в одной из лучших деловых газет - прекрасная возможность создать себе нужную репутацию, что и было сделано.

Обращает на себя внимание исключительная острота и прямота оценок поведения Русала (в т.ч. в информационном поле) со стороны В.Потанина.

<p>25.10.2010 – в тот же день более подробная информация о предложении Потанина</p>		<p><i>...Прошедшее 21 октября по инициативе «Русала» внеочередное собрание акционеров "Норникеля" к изменению в совете директоров не привело. "Дальнейшая эскалация конфликта может привести к разрушению стоимости "Норникеля" и, как следствие, снижению цены пакета самого "Русала", - говорит Владимир Потанин...</i></p> <p><i>...Возможность продажи пакета в "Норникеле" "Русал" не рассматривает, заявил представитель компании. "Интеррос" рассчитывает, что после публичного предложения на сделке начнут настаивать кредиторы "Русала", сказал "Ъ" источник, близкий к "Норникелю"...</i></p> <p>"Интерросу, как представляется, удалось убедить в своей правоте такое респектабельно средство массовой информации, как «Коммерсант».</p>
<p>26.10.2010 – в СМИ появляется информация о том, что состоялась первая встреча Дерипаски и Потанина на предмет консультаций относительно возможной продаже 25% акций ГМК "Норильский никель", принадлежащих "Русалу".</p>	<p>Русал выбрал позицию жесткого отрицания факта встречи</p> <p><i>... переговоров о продаже пакета между Олегом Дерипаской и Владимиром Потаниным не было...</i></p>	<p>В сообщениях говорится, что в Интерросе подтверждают факт переговоров, но деталей не раскрывают.</p> <p><i>...Новостей по итогам этой встречи нет", - заверили в компании...</i></p> <p>Очевидно, что данная информация была распространена в СМИ с подачи Интерроса.</p>
<p>10.11.2010 – по сообщениям РИА "Русал" намерен создать пул инвесторов для выкупа пакета "Интерроса" в "Норильском никеле".</p>	<p>Симметричный ответ Русала многими СМИ не воспринимается всерьез.</p>	
<p>16.11.2010 – СМИ считают, что "Интеррос" Владимира Потанина и "Русал" Олега Дерипаски начали торговаться о продаже пакета "Норильского никеля".</p> <p>Несмотря на то, что стороны</p>	<p>Русал никак не противодействует этому сообщению, что в публичном пространстве воспринимается, как подтверждение информации</p>	<p>Дополнительно Интерросу удается транслировать в СМИ сообщение, который впервые был озвучен журналистам в августе: конфликт – это лишь прикрытие для переговоров о продаже. Он нужен Дерипаске для</p>



<p>продолжают обмениваться редкими критическими выпадами в адрес друг друга, большинство аналитиков полагают, что все это является фоном для кулуарного торга по вопросу выхода "Русала" из капитала норильской компании.</p>			<p>того, чтобы подороже продать компанию.</p>
<p>16.11.2010 – становится известно, что Владимир Потанин направил письмо председателю совета директоров "Русала" Виктору Вексельбергу, в котором предложил выкупить совместно с неназванными партнерами 25% акций ГМК, принадлежащих алюминиевой корпорации, за 9 млрд долларов.</p>	<p>Первая реакция Русала оказалась резко отрицательной: в компании заявили, что блокпакет Норникеля является стратегической инвестицией и продавать его никто не намерен.</p> <p>Однако тональность официального ответа Вексельберга несколько отличается. В письме указывается на недооцененность этого пакета и дается обещание сообщить о данном предложении всем членам совета директоров "Русала".</p> <p>В материалах СМИ подчеркивается, что такое развитие событий благоприятно для всех участников конфликта.</p>		<p>"Интеррос" продолжает информационное давление.</p> <p>Информация о выкупе акций транслируется в СМИ в выгодной для Интерроса тональности.</p>
<p><i>Заметки на полях</i></p>	<p>В результате тематика конфликта вышла на тот информационный посыл, который изначально транслировался независимыми аналитиками – новый этап переговоров о приобретении компании.</p> <p>На протяжении данного эпизода информационную повестку дня формировал Интеррос. Информация о выкупе акций транслировалась в СМИ в выгодной для Интерроса тональности</p> <p><i>Эксп 3: «... Интеррос во всех своих комментариях и беседах с журналистами оперировал весомым аргументом – у Русала огромный долг, он никогда не найдет денег на выкуп акций...».</i></p> <p>В свою очередь Русалу пришлось «играть вторым номером»: вбрасывать в медиа-поле встречные предложения о выкупе пакета акций, отрицать и оправдываться.</p> <p><i>Эксп. 1: «Не могу сказать, кто в итоге выиграл... еще ничего не закончилось... Сейчас как бы обе стороны затихли. То есть сейчас вот таких вбросов, сливов, их стало на порядок меньше. Там сам конфликт немного подысчерпался, потому что все, что мог сделать РУСАЛ, он мог сделать это до внеочередного собрания</i></p>		

акционеров... Но ничего не получилось... есть еще некоторые надежды на ряд исков, которые сейчас в работе...».

Эксп. 1: «...Мы несколько раз пытались прогнозировать развитие ситуации – ничего не получилось. Купить – никто продавать не хочет. Но, опять же, вопрос цены. Я не знаю, сколько надо предложить Потанину, чтобы он согласился, но, я думаю, там премия должна быть существенная. Я даже не берусь судить... Но Дерипаске выходить – это всё, можно сказать, это будет очень сильный удар по имиджу. Это же амбициозные личности...».

Эксп. 2: «...Мне кажется, очень субъективное мнение, что чуть-чуть больше очков набрал все-таки «Интеррос». И причем он сделал это под конец. Под конец он сумел. Ему подфартило с этими дивидендами, во-первых. Во-вторых, он все-таки сумел продать свой message, который, кстати, не транслировали, что никакой «Русал» не эффективный управленец, компания неэффективная. И они хотят просто получить денег и отвалить. И третье, самое главное: он сумел продать тот message, что все-таки они, скорее всего, выкупят акции. Скорее всего, это будут они. Как бы это в информационном поле есть... Скорее всего, «Интеррос», а не «Русал». Вот это, конечно, самая главная их заслуга: то, что они сумели склонить чашу, хотя тоже неизвестно, черт его знает, кто это будет. Не исключаю, что и «Русал»...».

Эксп 1: «...здесь, конечно, в имиджевом плане выиграл Дерипаска. Это боец... Еще раз, в очередной раз вскрылись те моменты, которые уже когда-то, может быть, были забыты – это аффилированность менеджмента, вспомнили, опять же, старые грехи с ОГК-3, с «Русиа Петролеум» и... Ну, это то, что на поверхности. Вспомнили тот же buy back, который проходил по цене выше рыночной на порядок. В общем, в имиджевом плане, несмотря на всю истеричность и топорность его кампании, конечно же, впечатление бойца создавалось у Дерипаски».

Эксп 3: «... не могу сказать, кто проиграл, кто выиграл. Это длинная игра. И началась она не вчера и закончится не завтра».

Эксп 3: «... много интересного жду еще и от той и другой стороны, но не думаю, что в ближайшее время стоит ждать каких-то скандальных заявлений... Русал был ярче, агрессивнее..., но Интеррос тоже показал зубы...».

Резюме

На основании проведенного анализа стратегий поведения сторон – участников конфликта можно сделать следующие обобщения.

Изначально конфликт привлекал большое внимание широкой аудитории, включая средства массовой информации.



Продвижение конфликта в публичную плоскость было инициировано Русалом. При этом у него была грамотно выстроена стратегия, которую можно охарактеризовать как активную и даже агрессивную. По мнению экспертов, атаки Русала напоминали аналогичные информационные войны конца 90-х, когда в ходу были рейдерские захваты. В немалой степени на это Русал провоцировала недостаточно активная позиция руководства ГМК и откровенно пассивная позиция Интерроса – компания «пряталась за спину» менеджмента Норильского никеля, а тот отбивал информационные атаки хотя и аргументировано, но не используя достаточно широкий арсенал pr-приемов. В отсутствие активной информационной кампании со стороны НН-Интерроса, общественное мнение формировалось Русалом и мнениями аналитиков.

Дальнейшее развитие конфликта в публичном поле также развивалось под диктовку Русала. Информационная атака компании была организована сразу по нескольким резонансным направлениям, а грамотно расставленные акценты в информационных сообщениях Русала оставляли Интерросу только возможность подтвердить информацию или обезличенными комментариями слабо протестовать, напоминать о «джентльменских соглашениях».

Ключевой момент конфликта - собрание акционеров ГМК. Борьбу за места в совете директоров ГМК Русал проиграл, однако выиграл борьбу в информационном поле, заняв более активную позицию. Компания эффективно отработала информационный повод, создавая ГМК и Интерросу репутацию мошенников. Русалом были отыграны все вектора возможного информационного противостояния от обращения в надзорные органы, что в глазах общественности поставило ее в позицию безвинно пострадавших от действий мошенников, до



недвусмысленных намеков на заинтересованность государства в восстановлении Волошина на своем посту. Норильскому никелю приходилось оправдываться. Менеджмент старался делать это солидно, набирая аргументы и не скатываясь в эмоциональную сторону. Но весь набор аргументов касался в основном только процедурных вопросов, тогда как логичным и соответствующим размеру компании развязанной Русалом, был шаг – уйти от оправданий по мелочам, заявить, что махинации не было, а Русал, проиграв в честной борьбе, пытается просто замаскировать свое поражение.

Агрессивная и местами истеричная информационная кампания Русала вынудила Интеррос проявить активность. Однако все пока сходилось к обвинению Русала в деструктивности поведения. В свою очередь Русал еще более усилил информационный натиск: был запущен сайт "Спасем "Норильский никель"", в преддверии нового собрания акционеров проводилась работа с миноритариями, проводилась кампания по дискредитации ряда независимых директоров ГМК. Результатом такой работы стало решение авторитетных независимых консультантов (ISS и Glass, Lewis & Co (Glass Lewis) признать нынешний состав совета директоров несбалансированным, с явным перевесом в пользу одного акционера – «Интерроса». Данные рекомендации позволяют предположить, что Русал проводил активную работу непосредственно с консультационными агентствами. В то же время Норникель (менеджмент которого призывал к сохранению действующего совета) не провел достаточной работы с инвесторами и свою аргументацию не предоставил. Представляется, что именно эти действия Русала стали причиной резкого усиления информационной активности со стороны Интерроса.



Интеррос перехватил инициативу у Русала, выступив с рядом громких заявлений и поставив теперь уже Русал в позиции догоняющего и оправдывающегося. Однако «выжженное» Русалом информационное поле явно осложняло действия Интерроса. Тем не менее, проявленный со стороны Интерроса профессионализм в установлении контактов с представителями СМИ и продуманная аргументация вкупе с проявленной, наконец, активностью позволили Интерросу практически восстановить статус кво в информационном поле.

Очевидно, конфликт еще не завершен, однако с достаточной долей осторожности можно предположить, что в ближайшее время данный корпоративный конфликт не будет иметь большой публичной составляющей.

СКАНДАЛ В «СВЯЗЬИНВЕСТЕ»

Статус: самый провокационный корпоративный конфликт года.

Суть конфликта¹: борьба за контроль и право распоряжаться бюджетом крупнейшего предприятия связи, в которой с одной стороны принимает участие Евгений Юрченко, а с другой фонд Marshall Capital².

Описание развития конфликта в публичном поле

Событие в публичном поле	Сторона 1: «Евгений Юрченко»	Сторона 2: «Marsall Capital» ³
Эпизод 1. «Перестрелка из укрытий»		
<p>10.09.2010 - Генеральный директор ОАО «Связьинвест» написал заявление об отставке.</p> <p>Произошло это поздно вечером 9-го, однако уже утром (10-го) Евгений Юрченко поспешил объявить о том, что отзывает заявление.</p>	<p>Вопрос о выводе конфликта в публичное поле пока не стоит. Отрасль связи – одна из самых закрытых, здесь не принято придавать огласку конфликтам.</p> <p><i>Эксп. 2: «Отрасль связи это очень закрытая отрасль, такая конъюнктурная. Там борются несколько властных группировок. Там идет подковерная битва постоянно за контроль, потому что отрасль высококорентабельная, очень доходная, развивающаяся огромными темпами, перспективная...»</i></p> <p><i>Эксп. 5: «Она временами становится чуть более открытой, временами закрывается. В целом она исторически действительно закрытая, ещё с тех пор, когда в Министерстве связи работали выходцы из... так сказать,</i></p>	

¹ Суть конфликта, как он представлен в публичном поле.

² Мы не будем анализировать, кто стоит за каждой из сторон - это не является предметом данного исследования. Для удобства, в качестве противодействующей Е.Юрченко стороне определим Marshall Capital, как сторону к которой чаще всего апеллировал Е.Юрченко в рамках рассматриваемого конфликта.

³ Далее в тексте – Фонд.



<p>11.09.2010 - Появилось сообщение, что Президент РФ Дмитрий Медведев своим указом освободил от должности советника главы государства Леонида Реймана.</p> <p>Сам Рейман опроверг слухи о своем переходе в «Связьинвест».</p>	<p><i>бывшие военные. Это ещё конец 90-х был. Но как-то, видимо, осталось в мозгах, что связь – это стратегическая отрасль и, в общем, там много рассказывать не надо...».</i></p>
<p><i>Заметки на полях</i></p>	<p>Юрченко уже в самой формулировке заявления закладывает потенциальную возможность «информационной мины». В заявлении использована интригующая формулировка «из-за принципиального несогласия с руководством "Ростелекома" о стратегии развития объединенной компании».</p> <p><i>Эксп. 5: «Тут, по-моему, есть однозначный ответ, что инициатором конечно стал Евгений Юрченко, бывший гендиректор, который очень громко, так сказать, хлопнул дверью, когда уходил, потом решил не уйти, опять пытался громко открыть эту дверь, не получилось. Потом решил дать интервью, и дальше это шло уже по нарастающей, т.е. здесь, по-моему, тот случай, когда можно однозначно сказать, что это произошло по его инициативе».</i></p> <p><i>Эксп. 2: «Причина в том, что, мне кажется, за противоборствующей стороной, назовем ее условно фонд Marshall Capital, стояло и стоит государство в лице отдельных товарищей. Но фонд Marshall Capital не хотел выносить этот конфликт в публичное поле, категорически не хотел выносить. Они хотели, чтобы все это было решено тихо, кулуарно... причина в том, что Евгений Юрченко начал выносить, продавать скандал (а СМИ только рады быть, купить этот скандал) в публичное поле. Мне кажется, что другая сторона некоторое время пребывала от этого в легкой растерянности. Потом, наконец-то, начала действовать».</i></p>
<p>Эпизод 2. «Скандал набирает ход»</p>	
<p>13.09.2010 - Вадим Семенов - кандидат на пост главы «Связьинвест» от Минкомсвязи.</p>	<p>Игорь Щеголев направил директиву с предложением назначить Вадима Семенова главой госхолдинга «Связьинвест».</p> <p>Фонд оперативно вбрасывает информацию о новом руководителе «Связьинвеста».</p>



<p>13.09.2010 - Евгений Юрченко начинает давать комментарии относительно своего поступка.</p>	<p>Юрченко через деловые газеты рассказывает о причинах своего поступка: Произошло это якобы из-за конфликта с инвестфондом Marshall Capital Partners.</p> <p><i>Главное – это условия приобретения "Центртелекомом" (еще одна "дочка" "Связьинвеста") московского оператора широкополосного интернет-доступа и кабельного ТВ "Акадо", невыгодные для госхолдинга. Во-вторых, он "категорически против того, чтобы управление государственным активом передавалось одному физическому лицу, каким бы великим рейдером России он ни был".</i></p> <p>Последнее обвинение Юрченко не персонифицирует.</p>	<p>Фонд пытается обосновать увольнение Юрченко. Команда фонда сообщает в прессу, что у Юрченко оказалось много акций дочерних компаний госхолдинга. К тому же Юрченко подготовил план реорганизации "Связьинвеста", в результате реализации которого государство утратило бы ведущие позиции в нем.</p> <p>В различных издания представители Фонда объясняют увольнение Юрченко.</p> <p>Не исключено, что слухи о возможном избрании Реймана на пост главы холдинга связаны с тем, что он указывал на нарушения, которые допускал Юрченко в своей работе. Так, Рейман утверждал, что гендиректор "Связьинвеста" покупает акции межрегиональных компаний, используя инсайдерскую информацию.</p> <p>У Юрченко не сложились отношения с Рейманом, который до июля 2010 года был председателем совета директоров компании.</p>
<p><i>Заметки на полях</i></p>	<p>В оперативных комментариях каждая из сторон назревающего конфликта пытается обосновать свои действия так, как ей выгодно.</p> <p>СМИ находятся в состоянии легкого, но веселого удивления от ситуации с отзывом Юрченко своего заявления об увольнении. Абсурдности ситуации добавляет увольнение Реймана, которое или связано с отставкой Юрченко или это просто совпадение.</p> <p>Юрченко проявляет высокую информационную активность, стараясь показать непрофессионализм команды фонда и намекает на финансовую нечистоплотность управленцев фонда. И при этом добавляет интриги, не раскрывая своих мотивов.</p> <p>Фонд в свою очередь вполне доказательно указывает на возможные нарушения законодательства со стороны Юрченко во время скупки акций дочек «Связьинвеста».</p> <p>С самого начала конфликта Юрченко (команда Юрченко) действует профессионально. Громкие заявления, умело слитая журналистам деловых СМИ информация, разоблачительные интервью. Все эти инструменты будут задействованы в ходе кампании.</p>	

Эпизод 3. «Взаимные упрёки»		
<p>14.09.2010 – В СМИ появляется информация о том, что вице-президент "Ростелекома" Вадим Семенов, кандидатуру которого Минкомсвязи выдвинуло на должность генерального директора госхолдинга «Связьинвест», имеет гражданство России и Канады.</p>	<p>Об этом рассказывают газете «Коммерсант» «несколько источников на телекоммуникационном рынке».</p> <p>Все понимают, что это за источники.</p>	<p>Фонд, судя по всему, не знает, как противодействовать такому сливу и ничего не делает.</p>
<p>15.09.2010 - Евгений Юрченко впервые назвал основную причину, побудившую его написать заявление об уходе.</p>	<p>Юрченко рассказывает о ...</p> <p><i>«переходе операционного управления "Связьинвестом" к Marshall Capital", основателем которой является Константин Малофеев, член совета директоров "Связьинвеста". Ранее господин Юрченко заявлял, что "он категорически против того, чтобы управление государственным активом передавалось одному физическому лицу, каким бы великим рейдером России он ни был".</i></p> <p><i>«... Marshall создает суперкомпанию, которая является основным подрядчиком «Связьинвеста» по освоению его бюджета на строительство сетей (только в этом году - 12 млрд руб.). Причем создает рейдерскими методами, перекрывая владельцам подрядчиков финансирование, чтобы они согласились отдать акции...»</i></p> <p>Также Юрченко говорит, что «Связьинвест» необъяснимо дорого готов платить за свои последние приобретения. Ну а неофициально многие говорят, что российской связью "рулит Малофеев".</p>	<p>Константин Малофеев через "Коммерсант" сообщает, что он "не будет комментировать голословные беспочвенные обвинения обиженного уволенного менеджера".</p> <p><i>Эксп. 5: «...про Малофеева более понятно, т.е. он наверное, всё-таки заслуженный, не заслуженный, но когда тебя поливают грязью, может быть правильнее как-то просто сказать: «Знаете, я это не буду комментировать». Эта позиция, по крайней мере, более понятна эмоционально. Хотя мы, безусловно, допустим, и все издания, когда про это писали, предлагали ему, разумеется, высказаться и прокомментировать это всё. Но его отказ от комментариев был по-человечески более-менее понятен».</i></p>
<p>16.09.2010 – Глава "Инфра Инжиниринг" Сергей Огороднов дал интервью РБК daily, в котором рассказал о нецелевом</p>		<p>Данный материал можно трактовать, как информационную атаку со стороны Фонда. Однако на следующий день Marshall Capital будет отрицать аффилированность с</p>



<p>использовании средств в холдинге (в прессе имеется информация, что компания связана с Marshall Capital).</p>		<p>группой «Инфра инжиниринг».</p> <p>Можно только догадываться – что это было и кто выступал инициатором данной публикации.</p>
<p>20.09.2010 - команда Юрченко так же организует выступление в деловой прессе.</p>	<p>Аналитическая статья в журнале «Компания»: «Существование в рамках "Связьинвеста" двух противоборствующих кланов попыталась объяснить президент НАИРИТ Ольга Ускова.</p> <p><i>"...Евгений Юрченко был компромиссной, "договорной" фигурой, обеспечивающей равное влияние АФК "Система" и МСР как на "Связьинвест", так и на российский рынок связи в целом. Начатая реорганизация холдинга, предусматривающая объединение его активов на базе "Ростелекома", должна была привести к нарушению этого равновесия в пользу усиления влияния Marshall Capital. Именно это и стало причиной того, что Юрченко подал в отставку..."</i></p>	<p>Константин Малофеев отвечает через публикацию статьи в РБК daily.</p>
<p><i>Заметки на полях</i></p>	<p>Юрченко по-прежнему профессионально работает со СМИ. И, что важно, часто берет на себя эту работу. Сначала он делает удачный ход, вбрасывая в прессу достоверную компрометирующую информацию о двойном гражданстве. Фонду остается только оправдываться. Хотя вполне возможно было осуществить контрвброс компромата в прессу.</p> <p>Затем он вбрасывает два месседжа, который будет развивать в ходе всей кампании: российскую отрасль связи захватывают рейдеры; рейдеры обязательно разворуют «Связьинвест». Фонд отказывается от комментариев, что с точки зрения рг выглядит крайне нелогично. Замять скандал уже не получается, дистанцироваться от конфликта не удастся. Значит, необходимо включаться в борьбу, чего однако на данном этапе не происходит.</p> <p>А происходят странные вещи. Можно предположить, что интервью Сергея Огороднова было организовано все-таки со стороны Фонда. Это вполне обычный прием: публикация подготовленного интервью, да еще и от аффилированной компании, в котором даются ответы на те вопросы, которые нужны одной из сторон. Далее, либо происходит информационная утечка из Фонда, либо, что вероятнее всего, Юрченко «подсказал» журналистам, что компания «Инфра Инжиниринг» аффилирована с Фондом. В результате запланированная информационная атака на Юрченко оборачивается имиджевыми потерями для инициатора.</p> <p><i>Эксп. 5: «...Я думаю, что заявление о том, что они (Инфра Инжиниринг – авт.) аффилированы с ним, слишком сильное, конечно, потому что «аффилированность» - это юридический термин. Может быть, они и не аффилированы напрямую, но какая-то связь там, безусловно, просматривалась, хотя бы потому что этот вот</i></p>	



Сергей Огороднов, который возглавляет «Инфра Инжиниринг», его контакты ... давал Малафеев...»

Затем Юрченко подключает тяжелую артиллерию: организывает публикацию аналитической статьи нужного содержания. Транслируются нужные меседжы от независимого журналиста. Ответный ход фонда - публикация статьи от собственного имени – менее эффективный.

Продолжение эпизода 3. «Парад разоблачений»

20.09.2010 - Гендиректор "Связьинвеста" Евгений Юрченко потряс страницы газет серией громких разоблачительных заявлений

Основной объект нападения для Юрченко - инвестфонд Константина Малофеева Marshall Capital Partners: именно здесь вершится судьба госхолдинга, утверждает еще не уволенный его гендиректор. И приводит примеры самых "вопиющих" решений: покупка "Акадо" по завышенной цене (11 показателей EBITDA), навязанные "дочкам" "Связьинвеста" договоры строительного подряда на 12 млрд руб., покупка "Ростелекомом" векселей Газпромбанка на \$300 млн, которые банк затем мог направить на скупку акций "дочек" "Связьинвеста"

В заявлениях Юрченко много человеческой обиды. Он не скрывает: "поворотным моментом" для его самоопределения стало назначение на обещанную ему должность гендиректора "Ростелекома" (к которому вот-вот присоединятся остальные "дочки" "Связьинвеста") его первого заместителя Александра Провоторова.

"Воровайка" (термин Юрченко) началась в "Связьинвесте" еще в прошлом году, но тогда гендиректор голоса не поднимал - потому, объясняет он теперь, что любое решение против Marshall "наказывалось увольнением". А он рассчитывал возглавить объединенную компанию.

Теперь, когда его почти уволили, Юрченко решился заговорить и раскрыть миру правду. Точнее, свою версию происходящего. Впрочем, в мужестве Юрченко все равно не откажешь. Даже если он переоценивает влияние Marshall на телеком-индустрию, у него все равно остается минимум два весомых оппонента -

	<p>министр связи Игорь Щеголев (инициатор отставки) и вице-премьер Сергей Иванов (уже пообещавший утвердить гендиректором нового менеджера - Вадима Семенова).</p> <p><i>Эксп. 5: «Мне кажется, что... понимаете, как, мне кажется, что здесь совпало, т.е. совместились, как бывает, когда у людей много всего. Изначально, я думаю, была обида. А потом как бы, поскольку просто выйти и сказать: «Знаете, меня обидели, меня не взяли в Ростелеком объединённый». Это было бы как-то так, жалко смотрелось бы... И он, мне кажется, решил заявить какие-то вещи, которые действительно могут иметь место. Я не знаю, могут, конечно, и не иметь, но мне слабо верилось и слабо верится, что человек, проработавший почти два года гендиректором «Связьинвеста», несёт какую-то абсолютно не соответствующую действительности ересь относительно событий, происходящих в холдинге, которым он командовал. Т.е. по идее он должен знать эти вещи»</i></p>	
<p>22.09.2010 – Юрченко развивает наступление, организовывая публикации и активно комментируя конфликт в деловых СМИ</p>	<p>Из «РБК Daily»: «Чиновники, курирующие телекоммуникационную отрасль в России, до сих пор не удосужились назвать причины отставки гендиректора "Связьинвеста" Евгения Юрченко - этот факт констатировала вчера Ассоциация по защите прав инвесторов (АПИ), представляющая в том числе миноритариев "дочек" "Связьинвеста"». «Миноритарии "Ростелекома" и МРК выступили против отставки Евгения Юрченко с поста главы "Связьинвеста". По мнению Ассоциации по защите прав инвесторов (АПИ), голосуя за реорганизацию "Ростелекома", миноритарные акционеры ориентировались на сохранение команды менеджеров».</p> <p>Сообщение в «Независимой газете» о том, что группа менеджеров компании Marshall Capital под прикрытием реформы "Связьинвеста" пытается вывести из-под</p>	

	<p>контроля государства стратегический актив. Также сообщается, что Малофеев стал главным лоббистом недавнего выдвижения на пост гендиректора "Связьинвеста" Вадима Семенова.</p> <p>«Ведомости»: «Демарш гендиректора "Связьинвеста" Евгения Юрченко, выступившего против покупки "Акадо", привел к тому, что сделка отложена на неопределенный срок».</p>	
23.09.2010 – Фонд наконец-то включается в борьбу		<p>Интервью Александра Провоторова, генерального директора "Ростелекома" изданию «Коммерсант»:</p> <p><i>«Наибольшие репутационные риски от этого скандала понесет сам Евгений Юрченко».</i></p>
27.09.2010 - 28.09.2010 – продолжаются публикации в деловых СМИ, в которых журналисты выступают за разные стороны	<p>Аналитическая статья в журнале «Профиль»</p> <p><i>«Покупка интернет-провайдера "Акадо" "Связьинвестом" сорвалась. Против сделки, а именно ее завышенной цены в 1,2 млрд долларов, публично выступил гендиректор "Связьинвеста" Евгений Юрченко, правда, уже после того, как со скандалом ушел со своего поста. В "Связьинвесте" взяли время на размышление. Но акционеры "Акадо" - "Ренова" Виктор Вексельберг и Юрий Припачкин - устали ждать. Новые претенденты на провайдера - более адекватные связисты из "Мегафона"...»</i></p>	<p>Несколько статей в деловых СМИ.</p> <p><i>...Глава "Связьинвеста" Евгений Юрченко получил иск на 1 млрд рублей. Компании группы "Инфра Инжиниринг" подали в суд на главу "Связьинвеста" Евгения Юрченко с просьбой признать его публичное заявление не соответствующим действительности...</i></p> <p><i>... Сам демарш Юрченко - отставка "в знак протеста" - для крупных государственных компаний крайне нехарактерен. С таких постов обычно уходят с красноречиво молчащей формулировкой "в связи с переходом на другую работу". Юрченко не только нарушил это правило, переведя конфликт в публичную плоскость, но и - фактически беспрецедентный для госкомпаний шаг - затем, как пишут СМИ, свое заявление отозвал...</i></p>
28.09.2010 - опубликовано открытое письмо министру связи от Юрченко.	<p>Сильный ход. Юрченко старается вывести в публичное поле представителей министерства.</p>	
04.10.2010 – Аналитические статьи в еженедельных журналах «Эксперт»		<p>Аналитические материалы беспристрастны, но их общий смысл больше играет на пользу Фонду:</p>

и «Русский Newsweek».		<p><i>Замена главы "Связьинвеста" Евгения Юрченко, похоже, неизбежна. За его отстранение выступают четыре члена совета директоров: министр связи Игорь Щеголев, управляющий партнер Marshall Capital Partners Константин Малофеев, профессор Высшей школы экономики Иван Родионов и экс-министр связи Леонид Рейман.</i></p>
<p><i>Записки на полях</i></p>	<p>Наиболее интересный этап конфликта: стороны подключили самый, по их мнению, эффективный ресурс, – публикации в деловых СМИ статей нужного содержания. И наконец-то представители Фонда поняли, что замаять скандал не удастся и придется участвовать в навязанной им войне.</p> <p>Команда Юрченко снова показала свой профессионализм, продав журналистам хорошо сформированный скандал с конкретными примерами (что особенно важно для журналистов). Фонд, судя по всему, не был готов к такому развитию событий и не смог адекватно отреагировать на заявления.</p> <p>Затем Юрченко продолжает умело раскручивать скандал в нужной ему тональности. Он привлекает на свою сторону так называемых «независимых экспертов», пытается представить себя в роли спасителя отрасли от рейдеров. Для этого инициирует появление статей в различных СМИ. Представители фонда пока проигрывают сражение в информационном поле.</p> <p>Далее Юрченко использует простой и эффективный инструмент PR: публикация открытого письма.</p> <p>Фонд наконец-то включается в работу с деловыми СМИ и пытается очистить свое честное имя. И Юрченко начинает проигрывать в информационном поле: все больше изданий говорят о его неизбежной отставке.</p>	
<p><i>Записки на полях 2</i></p>	<p>Публикация открытого письма министру связи, безусловно, преследовало цель вовлечения в орбиту конфликта государства (представителей министерства). Однако со стороны Минкомсвязи реакции ни на данное письмо, ни на последующие информационные взбросы не последовало.</p> <p><i>Эксп. 5: «Гораздо менее понятно мне как раз было отсутствие реакции Министерства. С одной стороны каких-то явных нападков на него не было со стороны Юрченко, сначала во всяком случае, до того, как он опубликовал открытое письмо в адрес Щеголева. Но уж после этого открытого письма, мне кажется, уж точно нужно было как-то что-то сказать, и как минимум, мне кажется, нужно было объяснить, почему увольняют не последнего человека в отрасли, как ни крути.... Как ни относиться к Юрченко лично, но всё-таки он возглавлял крупнейший государственный телекоммуникационный холдинг полтора года, даже чуть больше, чем полтора. И как-то его отставку, мне кажется, надо было объяснить. Этого сделано не было...».</i></p> <p><i>Эксп. 5: «...Безусловно, инерционность в любой, наверное, большой структуре существует и не только в государственной, кстати. Но есть ситуации, когда, мне кажется, чиновник обязан выйти и публично сказать, почему он делает то или иное действие. Это как раз событие из этого ряда... сначала они (Минкомсвязи – авт.)</i></p>	

	<p><i>решили, что встреча будет... с несколькими журналистскими изданиями, причём с очень интересным условием, что ссылаться мы сможем только на источник в министерстве, и статьи, которые мы напишем должны отражать только позицию этого источника, чего, конечно, не бывает. ... Но, так или иначе, эта встреча не состоялась. Потом мы пытались к этой теме вернуться ещё несколько раз, пытались им предложить что-то прокомментировать в связи с серией громких заявлений господина Юрченко. Это как-то всё время не то что не увенчивалось успехом, более того ощущалась такая большая обида на СМИ как раз с их стороны подспудно, что мы вообще про это пишем. В этот момент они закрылись и как бы на любые предложения отвечали уже фактически....</i></p>
<p>Записки на полях 3</p>	<p>Этап развития корпоративного конфликта, когда противоборствующие стороны начинают активно транслировать свою позицию через средства массовой информации, интересен для анализа поведения (выстраивания отношений) между компанией и СМИ (журналистом).</p> <p><i>Эксп. 5: «... у меня лично вызвало достаточно большое уважение, то, что при всём при этом его (Юрченко – авт.) позиция, его поведение было достаточно мужественным. Он при всей этой спорности своей позиции, при некотором клоуновском имидже, который у него в итоге сформировался, всё-таки выступил достаточно мужественно. Он многим, наверное, рисковал, заявляя определённые вещи. И с другой стороны мне было очень непонятно с самого начала, абсолютно был непонятен уход во вне публичную сферу всех остальных участников, как-то: Министерство связи, как-то «Marshall Capital» и Константина Малафеева. Даже в большей степени это касается Минкомсвязи и, может быть, в меньшей степени Малафеева...».</i></p> <p><i>Эксп.2: «...Журналист к нему шел, беседовал столько, сколько нужно. Он рассказывал максимально откровенно. В общем, работал он профессионально. Ну, ежедневники, конечно, не звонили ему, у них нет времени ходить на встречи. Те, кто нужно, попадал ему на встречи, когда нужно. Он действовал очень быстро, чтобы статья успела выйти как можно быстрее... Работать с этими участниками было проще...».</i></p> <p><i>Эксп. 2: «... Противоборствующая сторона, насколько я понимаю, действовала очень аккуратно, через какие-то там официальные ответы, достаточно суконные. Ну, вообще, она действовала в таком государственном стиле. Она сначала молчала, уходила от вопросов, не давала комментариев, что, кстати, ну, не знаю, видно, что скандал вышел в публичную плоскость. Ну, уже «поздняя», уже не замнешь его. Надо же, наверное, быть активными. Нет, они все равно были пассивными. И работали менее профессионально, менее убедительно, мне кажется».</i></p> <p>Справедливости ради надо отметить, что и Юрченко допускал существенные ошибки.</p> <p><i>Эксп. 5: «...Мы в какой-то момент немножко устали от этого общения, а он (Юрченко – авт.) всё хотел продолжать. Поэтому мы это воспринимали как некоторый цирк, но может быть со стороны не всё это было видно, потому что мы не писали по каждому поводу, который он предлагал...».</i></p>
<p>Эпизод 4. «Снова отставка»</p>	



<p>5.10.2010 – сначала «Ведомости», затем со ссылкой на «Ведомости» - РИА «Новости», а 6.10.2010 и РБК daily сообщают об экстренной отставке Юрченко. Газеты подхватывают этот информационный повод.</p>		<p>Назначение нового руководителя "Связьинвеста" должно было произойти 3 ноября, акционеры не стали дожидаться этого срока. Они утвердили отставку генерального директора Евгения Юрченко и назначение на этот пост заместителя гендиректора "Ростелекома" Вадима Семенова досрочно, по сведениям РИА "Новости" со ссылкой на "Ведомости", располагающими протоколом собрания от 1 октября, уже подписанным главой совета директоров холдинга, министром связи и массовых коммуникаций Игорем Щеголевым.</p> <p>6.10.2010 - Переизбрание главы "Связьинвеста" прошло 1 октября и, как пояснил РБК daily президент "Ростелекома" Александр Провоторов, легитимно.</p>
<p>11.10.2010 - 12.10.2010 – команду Юрченко выдавливает из «Связьинвеста»</p>	<p>7.10.2010 - экстренная отставка гендиректора "Связьинвеста" Евгения Юрченко возмутила многих миноритариев.</p>	<p>"Связьинвест" лишился двух заместителей гендиректора - по финансам и по юридическим вопросам. Из "Связьинвеста" уходят люди Юрченко. Спустя лишь три дня после назначения новый гендиректор "Связьинвеста" Вадим Семенов решил уволить трех из семи ключевых заместителей своего предшественника Евгения Юрченко. Компанию покидают Виктор Савченко, Алексей Локотков и Елена Умнова.</p> <p>В "Связьинвесте" продолжается смена команды, вызванная увольнением гендиректора Евгения Юрченко. В пятницу ушли три его заместителя: Елена Умнова, Виктор Савченко и Алексей Локотков. А теперь из основной "дочки" холдинга - "Ростелекома" уходят два вице-президента - Антон Колпаков и Вячеслав Волков; контракт с ними прекращен тоже по соглашению сторон, рассказали они.</p>



14.10.2010 – Юрченко «уходят» из «Ростелекома»		Новый акционер государственного холдинга "Связьинвест" - "Ростелеком" созывает собрание акционеров для переизбрания совета директоров. Совет могут покинуть опальный экс-гендиректор "Связьинвеста" Евгений Юрченко и некоторые слишком "независимые" его члены.
<i>Записки на полях</i>	Ситуация развивается стремительно. Ситуацией полностью владеет сторона Marsall Capital. Фонд пытается через СМИ убедить миноритариев в легитимности смещения Юрченко с поста директора «Связьинвеста». Закономерный ответ со стороны Юрченко: демонстрация возмущения со стороны миноритариев.	
<i>Записки на полях 2</i>	В свете выявившихся некоторых тенденций представляет интерес роль независимых директоров в корпоративных конфликтах. <i>Эксп. 5: «...Я думаю, что как раз часть независимых директоров в «Связьинвесте» доказала, что они действительно независимые. Их было буквально двое. Когда они... это был Марлен Манасов, в частности, и кто-то ещё, забыл. Но в основном Манасов, он как-то наиболее последовательную позицию занимал в этом конфликте. Он сказал две вещи... Во-первых, он сказал, что ему непонятно, почему нужно переизбирать гендиректора, потому что министерство не объяснило это не только прессе, как выяснилось, но и Совету директоров «Связьинвеста» также не потрудились объяснить. И он, хотя была директива государства голосовать за смещение Юрченко, он воздержался. По-моему, это было... может быть, это был юридически спорный шаг, потому что, наверное, он всё-таки был обязан голосовать по директиве. Но по-человечески это был шаг очень честный, по-моему. Он не голосовал «против», он не голосовал «за», он просто воздержался. А во-вторых, он сказал, просто на Совете директоров озвучил позицию, что те заявления Юрченко, которые были сделаны, нужно проверить...»</i>	
Эпизод 5. «В поисках справедливости»		
15.10.2010 – Команда Юрченко сумела привлечь на свою сторону Ассоциацию по защите прав инвесторов и привлечь к проблеме внимание властей	Правительство наконец обратило внимание на скандал в "Связьинвесте". Руководитель правительственного департамента информационных технологий и связи Константин Носков предложил вице-премьеру Сергею Иванову поддержать предложение Ассоциации по защите прав инвесторов (АПИ) и создать независимую комиссию, чтобы расследовать факты, обнародованные бывшим гендиректором "Связьинвеста" Евгением Юрченко; сформировать комиссию он предлагает поручить Минкомсвязи, Чиновник одного из правительственных ведомств подтвердил, что "записка	



	по "Связьинвесту" существует.	
19.10.2010 - 20.10.2010 – стороны привлекают для участие в конфликте депутатов Государственной Думы РФ: каждый из них выступает по очереди на стороне одного из участников	<p>19.10.2010 - Депутат Госдумы Илья Пономарев направил запрос по ситуации в "Связьинвесте" генпрокурору Юрию Чайке с копией министру связи Игорю Щеголеву.</p> <p><i>... источник в Генпрокуратуре говорит, что запрос пока не получен, а вот в Минкомсвязи копию запроса получили, она "находится на рассмотрении", рассказывает представитель министерства. Пономарев выражает "большую тревогу" по поводу появления в СМИ информации о событиях, "дискредитирующей деятельность власти", и просит проверить ее.</i></p>	<p>20.10.2010 - Вслед за депутатом Ильей Пономаревым на происходящее в "Связьинвесте" обратил внимание зампред Госдумы Владимир Жириновский. Он направил обращения четырем чиновникам (Генпрокуратуру, Счетную палату, Росфинмониторинг и Центробанк) с просьбой разобраться с ситуацией.</p> <p><i>... лидера фракции ЛДПР в отличие от коллеги из "Справедливой России" волнуют не столько заявления Евгения Юрченко в отношении Marshall Capital Partners, сколько действия самого г-на Юрченко. В них, констатирует депутат, могут быть усмотрены признаки "уголовно наказуемых деяний"...</i></p>
22.10.2010 – Юрченко подает судебные иски, оспаривая свое увольнение	<p>В первом иске говорится, что процедура была грубо нарушена: по закону "Об акционерных обществах" председатель совета директоров вообще не наделен правом издавать какие-либо приказы или распоряжения, а приказ об увольнении может быть подписан только руководителем предприятия. То есть бумагу об отстранении господина Юрченко мог бы подписать только новый гендиректор Вадим Семенов. Следовательно, вышедший приказ надо считать недействительным, настаивает истец.</p> <p>Во втором иске он просит отменить решения внеочередного собрания акционеров "Связьинвеста", так как подведение итогов собрания (1 октября) до даты окончания приема бюллетеней (3 ноября) нарушает все тот же закон "Об акционерных обществах", а также лишает его законного "права на управление компанией и получение установленного вознаграждения".</p>	
1.11.2010 – инициировано независимое разбирательство аудиторов	<p>Комитет по аудиту при совете директоров "Связьинвеста" инициировал проверку действий членов совета директоров госхолдинга Константина Малофеева и Евгения Юрченко.</p> <p><i>Аудиторы планируют выявить, действительно ли "Ростелеком" размещал свои свободные средства в</i></p>	



	<p><i>Газпромбанке в интересах фонда Marshall Capital господина Малофеева, а также аффилированность с фондом строительного подрядчика "Связьинвеста" группы "Инфра" и продавца магистрального трафика "Телеком Актив".</i></p> <p><i>Евгений Юрченко подозревается в покупке в своих интересах векселей "Центрального телеграфа", которые затем были перепроданы "Ростелекому".</i></p>	
8.11.2010 – Экс-гендиректор "Связьинвеста" Евгений Юрченко попросил генпрокурора Юрия Чайку наказать инициаторов его увольнения, в том числе министра связи и массовых коммуникаций Игоря Щеголева.	Юрченко продолжает оспаривать свое увольнение.	
10.11.2010 – Команда Юрченко инициирует еще один депутатский запрос	Депутат Госдумы Виктор Илюхин направил письмо премьер-министру Владимиру Путину. В нем депутат выражает озабоченность скандалами вокруг Минкомсвязи.	
	<p><i>... В частности, он говорит о "большом влиянии" на министра Игоря Щеголева главы "иностранного инвестиционного фонда Marshall Capital Partners Константина Малофеева", который входит в совет директоров "Связьинвеста". "Сам же фонд в деловых кругах считается структурой, специализирующейся на поглощении предприятий", - говорится в письме...</i></p>	
Заметки на полях	<p>Команда Юрченко, хоть и сдает свои позиции в реальных сражениях, продолжает одерживать победы в информационном поле. Юрченко смог привлечь на свою сторону Ассоциацию по защите прав инвесторов, которая представляет интересы миноритариев. Так он показал, что миноритарии – на его стороне.</p> <p>Затем он первым использует стандартный, но эффективный рг-инструмент: привлечение внимание к проблеме с помощью запроса от дружественного депутата. Внимание СМИ к такому событию гарантировано. Фонд с опозданием использует этот же инструмент, задействовав более «мощного» депутата – В. Жириновского.</p> <p>После этого опять информационная атака от Юрченко - заявления о подаче исков в суд. Обращение за справедливостью в суд – эффективный с точки зрения PR ход. На ход событий это, как правило, не влияет, но имидж борца за справедливость создает. Далее он закрепляет этот имидж, обращаясь за защитой в Генеральную прокуратуру.</p>	



Эксп. 2: «...Поскольку та сторона тоже действовала, имидж мученика, незаслуженно обиженного, и спасителя отечества он (Юрченко – авт.) не создал. Почему? Потому что, во-первых, он сам благополучно играл, как известно, на рынке акций, скупая дочки «Связьинвеста», акции дочек «Связьинвеста». Заработал на этом большие деньги, на скупке акций. Его обвиняли в использовании инсайдерской информации для удачных операций на этом рынке. И в результате он создал себе имидж, скорее, просто человека, которого отодвигают от кормушки, мне кажется...

Эксп. 2: «... что касается имиджа Marshall Capital... им был создан имидж, вот лично в моих глазах, государственных пацанов, которые пришли и будут активно рулить новой компанией в интересах государства. То есть такой государственный капитализм, государственный холдинг были созданы. Там будут рулить такие люди, не Юрченко, но кто-то другой. Какая разница, кто там будет рулить? Ну, будут православные пацаны как-то рулить...».

Эпизод 6. «Приватизация остановлена»

10.11.2010 - Минэкономразвития предлагает приостановить реорганизацию "Связьинвеста"

Реорганизация "Связьинвеста", в ходе которой государство планирует создать на базе "Ростелекома" "национального чемпиона связи", может быть приостановлена. Такой сценарий считает целесообразным Минэкономразвития, соответствующее предложение оно выдвинуло на совещании у вице-преьера Сергея Иванова.

15.11.2010 - Смена органов управления в "Связьинвесте" притормозилась.

Совет директоров, на котором планировалось созвать собрание акционеров для переизбрания совета, не состоялся - правительство не выдало директиву, рассказали два близких к совету источника.

Инициатива переизбрания совета директоров принадлежит "Ростелекому" - "дочке" "Связьинвеста", с октября владеющей 25% плюс 1 его акция. "Ростелеком" хотел избрать в совет своих представителей и заодно удалить оттуда бывшего гендиректора "Связьинвеста" Евгения Юрченко.

17.11.2010 – в конфликт включается Счетная палата

Реформа "Связьинвеста" заинтересовала Счетную палату. Ее аудиторы проверят, учитывает ли начавшаяся реорганизация холдинга интересы государства.



<p>19.11.2010 – Юрченко пытаются удалить из Совета директоров</p>		<p>Не сумев созвать собрания акционеров четырех "дочек", "Связьинвест" пошел в суд, чтобы удалить из советов директоров "дочек" своего бывшего гендиректора Евгения Юрченко и членов его команды.</p>
<p>24.11.2010 – Юрченко проигрывает в суде сражение за свой пост</p>		<p>Евгению Юрченко не удалось восстановиться в должности главы "Связьинвеста".</p> <p><i>Вчера Хамовнический суд отказал в удовлетворении его иска к госхолдингу. Сам г-н Юрченко считает решение суда несправедливым и обещает оспорить его результаты. Между тем, говорят эксперты, даже если бы он восстановился в должности, он не смог бы оказывать влияние на деятельность всего холдинга в целом и решать стратегические вопросы, а лишь спровоцировал бы новый виток корпоративных междоусобиц в холдинге.</i></p>
<p>Заметки на полях</p>		<p>Приватизация «Связьинвеста» будет снова отложена. Стало это следствием рассматриваемого конфликта или причины были другие – нам это неизвестно. Но нам интересно то, как это было представлено в информационном поле.</p> <p>В данном случае, Юрченко удалось транслировать такой месседж: его борьба против иностранных рейдеров идет успешно. Он смог остановить приватизацию «Связьинвеста».</p> <p>При этом Юрченко удалось закрепить успех, доказав журналистам, что он выиграл сражение за российскую связь. Представители фонда не привели сколь – либо убедительных контраргументов. Впрочем, команде фонда удалось показать: возвращение Юрченко невозможно.</p> <p><i>Эксп. 5: «...(Конфликт – авт.) идёт на спад. Я думаю, что он не завершён, потому что с одной стороны Юрченко ещё пытается придумывать какие-то информационные поводы, просто они становятся всё мельче и мельче по мере того, как он проигрывает какие-то судебные иски, по поводу того, как просто исчерпались темы, которые он был готов озвучить. Но «Маршал» подаёт иски, соответственно, к Юрченко и к изданиям, и обещает вроде как ещё продолжать это делать, т.е. наверно конфликт ещё есть, но он такой вялотекущий, рутинный...».</i></p> <p><i>Эксп. 2: «в PR-поле, мне кажется, проиграла та, другая сторона, потому что Юрченко сумел выставить Marshall Capital и тех людей, которые за ним стоят, рейдерами, которые захватили ни много ни мало, а всю отрасль российской связи».</i></p> <p><i>Эксп. 5: «Кто выиграл? Думаю, что выиграл не он всё-таки (Юрченко – авт.), я не думаю, что он выиграл. Боюсь, что на самом деле здесь никто не выиграл во всём этом... Хотя... я считаю выигрышем то, что часть</i></p>



независимых директоров в «Связьинвесте» доказала, что они действительно независимые... вот он (Марлен Манасов – авт.), по-моему, как раз проявил лицо независимого директора, каким он должен быть. А все остальные стороны, мне кажется, репутацию подрастеряли».

Резюме

Данный корпоративный конфликт любопытен несколькими параметрами. Во-первых, тем, что случился в очень закрытой отрасли, во-вторых, тем, что в рамках конфликта фонд противостоял отдельному человеку, и, в-третьих, тем, что в конфликте пусть и незримо, но участвовало государство в лице министерства. Необычна и ситуация, с которой все начиналось – подача заявления об увольнении и практически немедленный отзыв его.

Очевидно, что главным инициатором перевода конфликта в публичную плоскость стал Евгений Юрченко. Стала ли причиной его демарша обида, или в нем был более глубокий расчет с надеждой на поддержку влиятельных людей, установить трудно. Однако представляется, что перевод конфликта в публичную плоскость был для Юрченко единственным шансом добиться восстановления себя в должности.

Информационную кампанию, развернутую Юрченко можно признать сверхактивной. Причем до такой степени, что на финальном этапе конфликта, пресса просто устала от него. Однако именно такая тактика приносила г-ну Юрченко хорошие очки в медиа-поле федеральных СМИ.

«Marsall Capital», в свою очередь, на первом этапе развития конфликта пытался замолчать конфликт, но когда это не удалось, постарался адекватно ответить Юрченко. Однако первая информационная контратака была



неудачной. Более того, допущенные грубые профессиональные ошибки чуть было не обернули информационный удар, направленный против Юрченко, в обратную сторону, против тех, кто его инициировал.

В информационном спарринге Фонд все-таки чаще проигрывал Юрченко. И это даже несмотря на то, что действия фонда были вполне оперативны. Причины – высокая временная плотность конфликта, а также тот факт, что Юрченко, являясь одним из главных действующих лиц конфликта, одновременно был и главным комментатором, и сам же активно продвигал его на страницы СМИ. Фонду же, как любой иерархической структуре было сделать это столь оперативно сложно.

Евгений Юрченко очень грамотно работал с деловыми изданиями, формулируя яркие месседжи, способные вызвать резонанс в общественном поле. В результате, полностью проиграв сражение за пост директора «Связьинвест», Евгений Юрченко смог одержать победу в публичном поле, доказав, что западный фонд Marshall Capital – осуществил рейдерский захват всей отрасли связи. А ему, как спасителю отечества, удалось этому рейдерскому захвату успешно противодействовать. Представители фонда не привели сколь – либо убедительных контраргументов. Впрочем, команде фонда удалось показать: возвращение Юрченко невозможно.

Удивляет позиция другой стороны конфликта – Минкомсвязи. Публикация открытого письма министру связи, со стороны Юрченко безусловно требовала какой-то реакции со стороны министерства. Чтобы ни говорилось про Юрченко, но данная персона возглавляла крупнейший государственный телекоммуникационный



холдинг некоторое время и государство было обязано выразить свою позицию и к персоне Юрченко и к самому конфликту.

Удивительным можно признать и то, что ни одна из сторон конфликта в должной мере не использовала возможности предоставляемые Интернетом и социальными медиа. Хотя возможность такая была: к примеру, стороны могли организовать публикации на известном всем телекоммуникационным журналистам портале «Телеком – Беспредел». Так же можно было создать сайт-агрегатор компромата (в конфликте «Русал» - «Интеррос» это было сделано), использовать видеоролики, распространяя их с помощью технологии вирусного маркетинга. Остался в стороне и такой мощный ресурс как блогосфера. По мнению экспертов, бывшие военные просто не понимают возможности этого ресурса и не верят в него.

Важным наблюдением, сделанным в ходе анализа данного корпоративного конфликта, является эпизод с несколькими независимыми директорами, которые проявили столь несвойственную таким директорам в России независимость.

БОРЬБА ЗА «ЛЕНТУ»

Статус: самый скандальный корпоративный конфликт года.

Суть конфликта¹: борьба за контроль над одной из крупнейших торговой сетей, в которой с одной стороны принимает участие команда одного из акционеров компании Августа Мейера, а с другой команда фондов TPG и «ВТБ Капитала», а также ЕБРР.

Описание развития конфликта в публичном поле

Событие в публичном поле	Сторона 1: «Август Мейер»	Сторона 2: «TPG Capital, ВТБ Капитал, ЕБРР» ²
Эпизод 1. «Период двоевластия»		
<p>5.07.2010 – Август Мейер обвиняет ЕБРР в нарушении правил избрания нового члена совета директоров.</p> <p>Начало конфликта.</p> <p>Стороны пока что не начинают активных действий в информационном поле, ограничиваясь краткими комментариями.</p>	<p><i>"ЕБРР чудовищно нарушил решение суда Британских Виргинских островов, - утверждает Мейер. - Меня это шокировало".</i></p> <p>От других комментариев он отказался.</p>	<p>Источник, близкий к TPG, подтвердил, что собрание было заочным, но утверждает, что простого большинства было достаточно.</p> <p>Представитель лондонского офиса ЕБРР подтвердил, что банк номинировал в совет Lenta восьмого директора, отказавшись сообщить детали.</p> <p>Представитель TPG отказался от любых комментариев.</p>
<p>29.07.2010 – смена директоров в компании.</p>	<p>Распространяется заявление, что гендиректор и председатель правления Ян</p>	<p>Пресс-служба TPG заявляет, что Ян Дюннинг все еще является гендиректором Ленты и будет исполнять свои обязанности до решения</p>

¹ Суть конфликта, как он представлен в публичном поле.

² Далее в тексте Сторону 2 будем называть «Фонды».



	<p>Дюннинг уйдет из Ленты. Временно исполнять обязанности главы Ленты будет ее миноритарий Сергей Ющенко.</p> <p>До СМИ доводится информация, что по условиям соглашения, подписанного между тремя сторонами, в случае если господин Мейер сочтет необходимым назначить на должность гендиректора Сергея Ющенко, TPG и ВТБ должны согласиться с этим решением.</p> <p>Уточняется, что весной 2010 года Август Мейер выступил с этим предложением, но фонды отказались исполнять свое обязательство.</p>	<p>следующего совета директоров.</p> <p>TPG Capital надеется добиться отставки нового гендиректора через Лондонский суд.</p>
2.08.2010 – Мейер приобретает акции у «ВТБ Капитал», увеличивая свое влияние.	Август Мейер выкупает у ВТБ капитала и TPG 4,6% бумаг ритейлера и становится крупнейшим совладельцем компании.	Представитель TPG подтверждает, что сделка по продаже 4,6% Ленты закрыта. По его словам, изменений в совете директоров Ленты после этого не произойдет.
2.08.2010 – на страницах СМИ начинается спор о правомерности увольнения директора «Ленты».	<p>Со стороны Мейера звучит следующий тезис:</p> <p><i>...Право Svoboda уволить Даннинга до истечения его полномочий и назначить временного гендиректора на срок до 31 августа зафиксировано в акционерном соглашении, заключенном в сентябре 2009 г., после продажи акций Жеребцова, и подтвержденном Лондонским международным третейским судом.</i></p> <p>Мейер обратился в суд для исполнения соглашения.</p>	<p>Со стороны TPG звучит тезис о том, что:</p> <p><i>Совет директоров 27 мая не был действительным, потому что директор из Luna не присутствовали на голосовании - за назначение Ющенко проголосовали только три представителя Svoboda.</i></p> <p><i>Кроме того, Svoboda пытается сделать назначение Ющенко постоянным, тогда как фонд настаивает на том, чтобы ВТБ, TPG и Svoboda одобрили кандидатуру нового директора и утвердили ее на совете.</i></p>
3.08.2010 - 4.08.2010 – стороны продолжают публично выяснять, кто	Дмитрий Костыгин рассказывает о намерении в судебном порядке заменить	Часть совета директоров подконтрольная Фондам настаивает на том, что гендиректором розничной сети Лента остается действующий глава



на самом деле является директором компании.	трех человек в совете директоров. Уже подготовлен соответствующий иск, который в сентябре будет направлен в лондонский суд. Дмитрий Костыгин здесь и далее выступает официально от стороны Мейера.	компании Ян Даннинг. По сотрудникам Ленты рассылается письмо, в котором опровергается заявление акционера Ленты Августа Мейера о назначении новым гендиректором компании Сергея Юценко.
5.08.2010 – споры продолжаются.	Новое обвинение со стороны Мейера. Дмитрий Костыгин заявляет, что в конце июня Luna Holding (через него TPG Capital и "ВТБ-Капитал" владеют 30,8% сети) заключил соглашения с миноритариями об управлении принадлежащими им пакетами акций. <i>... увеличение доли одного акционера без согласия остальных противоречит уставу и акционерному соглашению между Svoboda и Luna...</i>	Представители фонда TPG, ВТБ капитала и ЕБРР продолжают настаивать, что гендиректором компании остается действующий руководитель Ян Дюннинг.
17.08.2010 – сообщение о том, что члены совета директоров торговой сети "Лента" снова не смогли собраться для обсуждения вопроса о двоевластии в компании.	Дмитрий Костыгин, представляющий Svoboda заявляет, что узнал о намерении оппозиции провести совет директоров только от журналистов («РБК daily»).	Данное заявление дается от лица компании Luna, через которую своей долей в ритейлере управляют TPG и ВТБ. По словам представителя Luna, Svoboda не приняла приглашение участвовать в собрании.
23.08.2010 – Становится известно, что согласно записи в ЕГРЮЛ, Ян Дюннинг, уволенный летом с поста генерального директора решением мажоритария Августа Мейера, вновь стал главой "Ленты".	В Svoboda утверждают, что внести изменения в ЕГРЮЛ г-н Дюннинг мог, лишь используя подложные документы, так как доступа к оригиналам у него нет. <i>"...Для внесения таких изменений нужно свежее решение собрания совета директоров, которого уже давно не было, - замечает собеседник. - Большой вопрос, кто подписал документы от лица единственного участника ООО "Лента" -</i>	По словам анонимного источника, транслируемым СМИ, на собрании акционеров Ленты в Лондонском офисе ЕБРР партнер TPG Джон Оливер признал, что "подписывал документы, которые должны были помочь Яну Дюннингу внести изменения в ЕГРЮЛ". Представитель ЕБРР Ричард Уоллис заявил, что правоохранные органы должны проверять назначение г-на Юценко, а не г-на Дюннинга».



	<p><i>Lenta Ltd., которые впоследствии были поданы в налоговые органы".</i></p> <p>По факту подлога документов должно быть возбуждено уголовное дело, уверены в Svoboda.</p>	
<p>30.08.2010 – Лондонский коммерческий суд вынес постановление об обеспечительных мерах, согласно которому акционер петербургской продуктовой сети "Лента" Luna Inc (ее владельцы "ВТБ Капитал" и TPG Capital контролируют 30,8% сети) не может совершать попытки подачи каких-либо документов для выдвижения Яна Дюннинга на пост генерального директора "Ленты" до конца августа.</p>	<p>Сообщение широко растиражировано СМИ.</p> <p>Сторона Мейера формулирует и доносит до СМИ тезис, что данное решение является первым шагом на пути восстановления справедливости.</p>	
<p>3.09.2010 – Интервью с гендиректором компании "Лента" от Luna Яном Дюннингом опубликовано в РБК daily.</p>		<p>Первое проактивное действие в публичном поле со стороны команды Фондов.</p>
<p>7.09.2010 - миноритарий "Ленты" Сергей Ющенко покинул пост гендиректора московского франчайзи Spar, чтобы вплотную заняться проблемами "Ленты".</p> <p>10.09.2010 - Петербургский арбитраж зарегистрировал заявление управляющего магазинами сети ООО "Лента" с требованием исключить из ЕГРЮЛ информацию о том, что сетью руководит Ян Даннинг.</p>	<p>Данные сообщения оперативно доносятся до СМИ.</p> <p>Мейер пытается максимально публично показать, что именно он контролирует компанию.</p>	



<p><i>Заметки на полях</i></p>	<p>Можно определенно сказать, что инициатором придания корпоративному конфликту публичной составляющей стала сторона Августа Мейера.</p> <p><i>Эксп. 4: «конфликт выглядит, честно говоря, идиотским со стороны. То есть люди там бьются, и непонятно, за что... Единственное объяснение, которое мы нашли, что это что-то личное все-таки. Потому что Август Мейер, он не бизнесмен, он сам это все это время говорит, он просто наследник богатой семьи... И в принципе, я так понимаю, делами «Ленты» вообще много лет не интересовался. Она работала, и он в это не вникал. Но тут что-то случилось, и он прямо запустил дела, и пошел, пошел...».</i></p> <p>На этом этапе конфликта, безусловно, команда Мейера была значительно активнее. Сторона Фондов не была заинтересована в придании конфликту большого публичного резонанса, Мейер, Костыгов и Ющенко, наоборот, понимали, что публичная составляющая конфликта даст им дополнительные очки в борьбе с такими мощными противниками, как ТРГ и ВТБ капитал.</p> <p>Команда Мейера транслирует через деловые СМИ два важных меседжа: а) Мейер укрепляет свои позиции; б) Мейер вправе был сменить директора компании.</p> <p>Противоборствующая сторона, на данном этапе, просто отыгрывает навязанные ей информационные поводы. И поэтому их аргументы выглядят как оправдание. Пока что стороны используют цивилизованные (по сравнению с последующими событиями формы борьбы). К примеру, Мейер обращается за защитой в суд, что сразу создает ему имидж борца за справедливость. Фонды не смогли адекватно ответить на этот ход Мейера.</p> <p>Естественно, что каждая из сторон пытается свалить на другую вину за корпоративный конфликт. И в этом деле больше преуспела команда Мейера: она указывает на странную ситуацию со внесением изменений в ЕГРЮЛ. И таким образом, показывает, что фонды, возможно, используют нечестные приемы борьбы. Команда фондов отвечает программным интервью.</p>
<p>Эпизод 2. «Война акционеров»</p>	
<p>14.09.2010 – начинается информационная война через публикации в центральных СМИ</p>	<p>В одном из топовых федеральных печатных СМИ выходит позитивная по отношению к Дюннингу статья, что в свете последующих событий выглядит как идеологическая артподготовка.</p>
<p>14.09.2010 – кульминация конфликта: вооруженное столкновение в офисе компании</p>	<p>В Санкт-Петербурге группа сторонников генерального директора торговой сети "Лента" Яна Дюннинга взяла штурмом офис компании на улице Савушкина.</p> <p><i>Нападающие прорвались в фойе здания, применив дымовые шашки и слезоточивый газ. В помещении "штурмовиков" остановили охранники, между оппонентами завязалась потасовка. В драке на стороне нападавших участвовал сам Дюннинг. Он появился у здания вместе с двумя десятками вооруженных людей в форме частного охранного предприятия с надписью ГБР. Представитель руководства и акционеров "Ленты" Сергей Ющенко</i></p>



	<p><i>забаррикадировался в офисе вместе со своими сотрудниками. Он лично участвовал в обороне помещения. На место событий прибыли наряды милиции, которые увели особо рьяных нападавших в ОВД. По последней информации, штурм офиса завершен, а Дюннинг прорвался в кабинет гендиректора.</i></p> <p>Ющенко заявил, что намерен обращаться в прокуратуру и МВД, охарактеризовав силовые действия оппонентов как рейдерский захват.</p> <p>В этот же день стало известно, что Арбитражный суд Петербурга и Ленобласти отказал ООО "Лента" в ходатайстве о запрете 15-й налоговой инспекции вносить изменения в сведения ЕГРЮЛ, связанные со сменой генерального директора общества. При этом заседание по основному иску - оспаривание "Лентой" внесения изменений в учредительные документы, по которым главой компании стал Ян Дюннинг - назначено на 25 октября. Пока же Дюннинг продолжает оставаться гендиректором ритейлера.</p>
<p><i>Заметки на полях</i></p>	<p>Силовой захват офиса компании стал темой №1 на лентах информационных лент и на страницах деловых изданий. Звучали слова про возврат «к традициям рейдерских захватов 90-х». Ряд журналистов в своих материалах и независимых аналитиков в своих комментариях были ошарашены столь активными действиями при разрешении корпоративного спора.</p> <p><i>Эксп. 4: «Они отличились, конечно. Такого, чтобы захватывали офисы с «чохом», такого давно уже не было. ... там, видимо, стороны предпринимали экстренные меры по контролю над предприятием. Поэтому им пришлось действовать. Захват офиса непублично пройти не может, не получается. ...Теоретически они могли бы договориться, но на практике, как видите, не договорились. ... это как-то все выглядело глупо и нелогично, все, что произошло. Хотя, возможно там захват офиса подогревался специально».</i></p> <p><i>Эксп. 6: «Да, были удивлены, как-то сразу не верилось, что такое сегодня возможно. Где-то там в глубинке, на кирпичном каком-то заводе – да, но чтобы в Питере... 90-ми может и не повеяло, но ощущение, что кому-то сорвало башню, да, было...»</i></p> <p>Со стороны Фондов данная акция действительно выглядит исключительно смелой. И, прежде всего, потому, что не было предварительно создано должного информационного поля для оправдания таких жестких действий.</p> <p>Если говорить про реакцию конфликтующих сторон непосредственно в день силового конфликта, то можно отметить следующее:</p> <p>Команда Мейера не успела оперативно поддержать поднявшуюся в СМИ волну непонимания и даже возмущения силовыми действиями, выставив представителей Фонда «черными рейдерами». Хотя, как выясняется, у Мейера были все основания предполагать подобного развития ситуации.</p> <p><i>Эксп. 4: «...Причем, они (команда Мейера – авт.) начали это готовить, я думаю, не открою какого-то секрета, если скажу, что они начали уже это готовить заранее. Они уже заранее стали связываться с журналистами и говорить, что у нас есть сведения, что готовится силовой захват и т.д. То есть они уже готовили почву для</i></p>



	<p><i>этого. ...я бы сказал, что «Свобода», они были более активны с самого начала...».</i></p> <p>В свою очередь со стороны пресс-службы ВТБ капитал было сделано очень заявление, которое вызвало удивление со стороны СМИ и негативным образом отразилось на имидже данной стороны конфликта.</p> <p><i>«восстановление прав Яна Дюннинга - яркий пример того, что в современной России на практике действуют принципы корпоративного управления и законности, принятые в цивилизованном мире, и что методы ведения бизнеса, типичные для 90-х годов прошлого века, сегодня неприемлемы».</i></p> <p><i>Эксп. 6: «... заявление пресс-службы ВТБ (ВТБ Капитал – авт.) это прямо геббельсовская риторика какая-то. Сначала ТРГ говорит, мол, ни о каких силовых действиях речи быть не может, потом война, потом вот это заявление... Я когда увидел, первая мысль – провокация Костыгова, но ему тогда вроде не до того... Не знаю, зачем ВТБ (ВТБ Капитал – авт.) это надо было ...».</i></p>	
Продолжение эпизода 2. «Война компроматов»		
15.09.2010 – 16.09.2010 – команда фондов инициирует появление в прессе негативных по отношению к Мейеру статей и позитивных по отношению к себе.		В другом топовом федеральном издании выходит позитивная по отношению к Дюннингу статья.
Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) намерен проверить финансовое состояние компании за последние три месяца. В этот период компанией фактически руководили два гендиректора. Во вторник ЕБРР разослал акционерам сети "Лента" письмо с предложением провести внеочередной совет директоров компании 30 сентября.		Информация о намерении проверить финансовое состояние компании попадает в СМИ и находит широкую огласку. Данное сообщение готовит общественное мнение к мысли, что сторона Мейера была финансово нечистоплотна.
16.09.2010 – Попытку разобраться в ситуации предпринимает газета «Коммерсант». В материале представлены позиции обеих сторон прямой речью Мейера и Дюннинга.		
16.09.2010 – Сергей Ющенко обратился в прокуратуры Приморского и Петроградского	Очередное обращение за справедливостью со стороны команды Мейера.	



<p>районов Петербурга с просьбой "провести проверку по факту регистрации Яна Дюннинга ЕГРЮЛ в качестве генерального директора ООО "Лента", а также расследовать события 14 сентября, когда произошел силовой захват офиса компании".</p>		
<p>21.09.2010 – Сергей Ющенко обратился в Тринадцатый арбитражный апелляционный суд с жалобой на определение арбитражного суда Петербурга и ленинградской области от 15 сентября, которое ввело запрет на внесение изменений в ЕГРЮЛ.</p>	<p>И еще одно обращение в суд со стороны команды Мейера</p>	
<p>22.09.2010 – Компания Svoboda Согр., через которую Август Майер владеет 41% акций крупной розничной сети "Лента", готова выкупить долю еще одного акционера сети - Европейского банка реконструкции и развития (владеет 11%), заявил председатель совета директоров Lenta Ltd. Дмитрий Костыгин.</p>	<p>Мейер старается максимально публично заявить, что именно он будет контролировать компанию</p>	
<p>23.09.2010 – 29.09.2010 – пресс-конференция команды Мейера.</p>	<p>В Интерфаксе проведена пресс-конференция команды Мейера. По результатам пресс-конференции выходят материалы в «Известиях», «Независимой газете», «Парламентской газете», Новой газете», «МК», «Профиле», «Российской газете» и пр. Естественно, что в данных материалах</p>	



	конфликтная ситуация описывается в большей степени через призму взглядов команды Мейера.	
1.10.2010 – четвертая попытка собрать совет Lenta Ltd., инициатором которой выступил ЕБРР и снова неудачна.	На собрание не пришли председатель совета директоров Дмитрий Костыгин и член совета директоров Август Мейер.	
4.10.2010 – сообщение о том, что ЕБРР рассматривает вариант продажи своих бумаг. Сообщение о том, что Август Мейер нашел опытного в корпоративных войнах союзника: компания Svoboda Corporation выдвинула в совет директоров ритейлера бывшего управляющего директора "А1" Юрия Ширманкина.	Данные сообщения воспринимаются, как локальные победы Мейера в существующем корпоративном конфликте.	
18.10.2010 - 20.10.2010 – стороны не могут прекратить корпоративный конфликт.		После почти полугодового перерыва в торговой сети Лента, которую никак не могут поделить акционеры, состоялся совет директоров. На нем присутствовали представители TPG, ВТБ Капитала и ЕБРР, второй стороны конфликта - представителей Августа Мейера - на собрании не было. Совет директоров постановил, что все решения, принятые на прошлом заседании 27 мая, в частности увольнение гендиректора Ленты Яна Дюннинга и назначение на этот пост Сергея Ющенко, не имеют силы. Сторонники г-на Мейера обещают оспорить результаты пятничного собрания в судах в Лондоне и на Британских Виргинских островах.



	<p>Тринадцатый арбитражный апелляционный суд Петербурга и Ленобласти 18 октября отказался удовлетворить апелляцию Сергея Ющенко, гендиректора Ленты со стороны Августа Мейера, об отмене запрета на внесение записей в ЕГРЮЛ в графу "генеральный директор". Запрет был наложен арбитражем Петербурга по иску Lenta Ltd, просившей признать недействительными назначение гендиректором Ющенко и запись о внесении его в ЕГРЮЛ. Ющенко готовит кассацию.</p>	
<p>14.10.2010 - 25.10.2010 – в федеральных журналах продолжают выходить аналитические материалы, посвященные конфликту, более комплиментарные по отношению к команде Мейера.</p>	<p>Видна более тщательная работа с журналистами команды Мейера.</p>	
<p><i>Заметки на полях</i></p>	<p>Очевидно, что на данном этапе работа команды Мейера в области PR более профессиональна.</p> <p>Пусть с некоторым опозданием, но сторона Мейера провела пресс-конференцию (пресс-конференция была проведена спустя около 10 дней после силового захвата). Данное запоздание вполне окупилось тщательно собранными и эффектно презентрованными материалами на пресс-конференции.</p> <p><i>Эксп. 4: «Костыгин и его друзья, они достаточно быстро собрались, приехали из Питера в Москву, провели в «Интерфаксе» пресс-конференцию, раздали всем там видеоматериалы, раздали свою версию хронологии конфликта. Они там вообще кучу информации...».</i></p> <p><i>Эксп. 6: «... они (команда Мейера – авт.) практически закопали, этих, как они называли рейдеров. ... все были на пресс-конференции, все написали, что слышали...».</i></p> <p>Дальнейшая череда судебных исков со стороны Мейера дополнительно работала на продвигаемый в информационном поле тезис, что менеджеры противоположной стороны – нечистые на руку люди.</p> <p>Команда фондов, имея ресурсы для проведения аналогичной рг-кампании, практически бездействовала. В информационном поле появлялись редкие интервью представителей Фондов.</p>	

	<p>Этап развития корпоративного конфликта, когда противоборствующие стороны начинают активно транслировать свою позицию через средства массовой информации, интересен для анализа поведения (выстраивания отношений) между компанией и СМИ (журналистом).</p> <p><i>Эксп. 4: «...В общем, они (команда Мейера – авт.) действовали достаточно грамотно и не пытались что-то скрывать, что естественно всегда происходит, шарахаются, когда никто ничего не скрывает. ...Вот Мейер и Костыгин, они более гибкие во всех планах. И PR, и по деньгам они более гибкие, судя по всему. В общем, и они этим пользуются, конечно, по мере сил...».</i></p> <p><i>Эксп. 6: «... Костыгин и компания конечно в тунусе держали. И журналистов и, прежде всего, партнеров, если можно так выразиться... Мейер по-русски вроде не говорит или говорит очень плохо, поэтому у них там с прессой главным был Костыгин, ну и Ющенко подключался... открытые ребята...».</i></p> <p><i>Эксп. 4: «А с «TPG» и «ВТБ» там было немного все посложнее... опять же, это более структуры такие большие, бюрократические. И там по началу, когда я начал им звонить, они стали говорить: «Вот у нас есть PR-агентство, с ним и общайтесь». Прошло какое-то время, пришлось на них немного надавить и сказать, что мы не можем со слов PR-агентства что-то строить, писать. И тогда они тоже пошли навстречу и достаточно откровенно поговорили, хотя и не под запись. Они свою позицию мне рассказали и достаточно убедительно, на мой взгляд. Опять же, я думаю, все это связано с тем, что это менее поворотливые и бюрократизированные структуры, поэтому у них принятие решений запаздывает по сравнению с другой стороной, которые могут мгновенно принимать...».</i></p> <p><i>Эксп. 6: «Понятно, что со стороны TPG и ВТБ (ВТБ Капитал – авт.) комментарии и высказывания были осторожнее, они же не частные лица в отличие от Костыгин не могут говорить, что в голову взбредет... но конечно странно было, когда от двух сторон слышишь прямо противоположные вещи – называется, кому верить...».</i></p> <p><i>Эксп. 4: «Но все это закончилось тем, что журналисты стали жаловаться, что они уже окончательно запутались, потому что их принялись без конца бомбардировать с двух сторон противоречивыми сообщениями...».</i></p> <p><i>Эксп. 4: «... я вижу, что меня там со стороны «Свободы» несколько чаще бомбят пресс-релизами, чем с другой стороны... Такое ощущение, да, что, все-таки, «Свобода» старается активней действовать.»</i></p>	
<p>Эпизод 3. «На встречных курсах»</p>		
<p>25.10.2010 – Становится известно решение суда на Британских Виргинских островах по иску Svoboda к Luna о законности решений собрания акционеров сети</p>	<p>Сторона Мейера предоставляет СМИ расшифровку судебного заседания и трактует принятое решение в свою пользу.</p>	<p>Сторона Фондов трактует решение суда в свою пользу, указывая, что судья дал представителем Luna возможность попытаться убедить суд, что "его вывод ошибочен".</p>



от 27 мая, на котором ее гендиректором был назначен Сергей Ющенко.		
25.10.2010 - Глава московского офиса американского фонда TPG Capital Джеффри Финк покинул свой пост. 29.10.2010 – Ян Даннинг покидает свой пост. Его полномочия истекают 31 октября, и акционеры не смогут их продлить, не разрешив конфликта.	Данные информационные поводы играют на руку команде Мейера. С их стороны вбрасывается информация, что истинной причиной ухода из компании Финка стала ситуация, сложившаяся вокруг Ленты.	
10.11.2010 – уволен Дмитрий Костыгин, одновременно с этим появляется информация о том, что бывший управляющий директор инвестфонда "А1" Юрий Ширманкин может в скором времени войти в совет директоров "Ленты".	Информация, связанная с Ширманкиным подается, как сигнал к тому, что возможно акционеры Ленты готовы прийти к соглашению. Юрий Ширманкин позиционируется, как представитель Августа Мейера.	Председатель совета директоров и по совместительству заместитель генерального директора торговой сети Лента Дмитрий Костыгин уволен, сообщила компания Svoboda. Приказ об освобождении его от должности подписал Ян Дюннинг, гендиректор Ленты от ВТБ Капитала и TPG. <i>Причиной увольнения стал, в частности, бонус в размере 16 млн руб., выписанный г-ну Костыгину за август 2010 года. Топ-менеджер не согласен с решением гендиректора и намерен вернуть себе свой пост через суд.</i>
23.11.2010 – заявление о том, что совет директоров Lenta Ltd. утвердил новым председателем с 1 января 2011 года Джона Оливера, партнера фонда TPG Capital.		В официальных сообщениях Фонда заявляется, что от Дмитрия Костыгина требуют возврата вознаграждения, выплаченного ему Лентой с ноября 2009 года как своему консультанту. <i>Члены совета директоров петербургской сети "Лента" от "ВТБ капитала", TPG и ЕБРР считают, что деятельность Сергея Ющенко на посту гендиректора сети в августе причинила компании ущерб более чем в 40 млн руб., и требуют компенсации.</i>
25.11.2010 - 29.11.2010 – серия публикаций, негативных по отношению к команде Мейера. 30.11.2010 – публикуется открытое	Ответный ход: публикация открытых писем менеджеров Мейера.	Информационная атака на Мейера в топовых федеральных печатных СМИ.



<p>письмо председателя Совета директоров МКК "Лента Лтд" Д.В. Костыгина, Генерального директора ООО "Лента" С.А. Ющенко.</p>		
<p>1.12.2010 – сообщение о том, что по инициативе акционеров компании - фонда TPG Capital и банка «ВТБ Капитал» на совете директоров были утверждены планы по открытию семи новых магазинов в будущем году.</p>		<p>Менеджеры фондов показывают, что они настроены конструктивно: для них важно работать, а не судиться.</p>
<p>1.12.2010-7.12.2010 – серия материалов в СМИ с резкими оценками противоборствующих сторон.</p>	<p>В СМИ тиражируется информация о том, что ВТБ Капитал использовал вооруженный захват офиса Ленты, чтобы заработать на размещении акций конкурирующей сети магазинов «О'Кей».</p>	<p>На ряде сетевых ресурсов, специализирующихся на публикации неоднозначных материалов, появляются статьи с негативными оценками как деятельности, так и самих персон (Мейер, Костыгов).</p>
<p><i>Заметки на полях</i></p>	<p>Команда Мейера продолжает через свои сообщения и заявления демонстрировать, что они выигрывают в корпоративном конфликте. Однако на этом этапе уже команда Фондов активно включилась в информационную войну. Причем это противодействие со стороны Фондов выглядит скорее грязным и заказным.</p> <p><i>Эксп. 6: «... Вы поищите недавнее интервью представителя ВТБ (ВТБ Капитал – авт.) в ... там просто видно, что интервью даже не журналист писал, все по полочкам разложено, в чем причина конфликта, какие плохие они, какие хорошие мы, как это повлияет на инвестиционный климат в России. Человек с минимально критическим настроением, просто все поймет и поделит даже не на 2, а на 10, а то и знак поменяет...».</i></p> <p><i>Эксп. 4: «Другая сторона (сторона Фондов – авт.) включилась позже, то есть в смысле PR они, видимо, поняла, что проигрывает, когда их оппоненты уже их во всю порочат по всем средствам коммуникации. Тогда они, как западные фирмы делают, они наняли PR-агентство, поручили ему заниматься этим...».</i></p> <p>Эффективным информационным ударом со стороны Фондов надо признать обвинение Сергея Ющенко и Дмитрия Костыгина, в выплате себе «многомиллионных необоснованных бонусов». На это обвинение внятного ответа получено не было.</p> <p>Новый всплеск войны компроматов, который был отмечен в начале декабря не позволяет говорить о скором завершении конфликта. Наверняка стороны конфликта оценив, что у СМИ и у аудитории конфликта притупилось реакция на вбросы компромата, предпримут какие-то новые шаги.</p>	



Надеемся, что эти шаги будут лежать не только в рамках поля правового, но соответствовать «принципам корпоративного управления и законности, принятым в цивилизованном мире».

Резюме

Конфликт акционеров торговой сети «Лента» среди самых резонансных корпоративных конфликтов 2010 года стоит особняком. Силовой захват офиса компании стал темой №1 на лентах информационных лент и на страницах деловых изданий. Звучали слова про возврат «к традициям рейдерских захватов 90-х». Ряд журналистов в своих материалах и независимых аналитиков в своих комментариях были ошарашены столь активными действиями при разрешении корпоративного спора.

Со стороны фондов TPG Capital и «ВТБ Капитал» данная акция действительно выглядит исключительно смелой. И, прежде всего, потому, что не было предварительно создано должного информационного поля для оправдания таких жестких действий. В свою очередь со стороны пресс-службы ВТБ капитал было сделано очень заявление, которое вызвало удивление со стороны СМИ и негативным образом отразилось на имидже данной стороны конфликта.

Команда Мейера не успела оперативно поддержать поднявшуюся в СМИ волну непонимания и даже возмущения силовыми действиями, выставив представителей Фонда «черными рейдерами». Хотя, как выясняется, у Мейера были все основания предполагать подобного развития ситуации. Однако, собравшись, команда провела пресс-конференцию, на которой журналистам были эффектно презентованы тщательно



собранные материалы посвященные силовому захвату офиса компании. Дальнейшая череда судебных исков со стороны Мейера дополнительно работала на продвигаемый в информационном поле тезис, что менеджеры противоположной стороны – нечистые на руку люди.

Команда фондов, имея ресурсы для проведения аналогичной pr-кампании, практически бездействовала. На первом этапе развития конфликта фонды просто отыгрывали навязанные им информационные поводы. Эффективным информационным ударом со стороны фондов надо признать обвинение Сергея Ющенко и Дмитрия Костыгина, в выплате себе «многомиллионных необоснованных бонусов». На это обвинение внятного ответа получено не было. Далее, после проведенной агрессивной кампании со стороны Мейера команда фондов активно включилась в информационную войну. Причем это противодействие со стороны фондов выглядело скорее грязным и заказным.

Информационная кампания Мейера также не является «белой и пушистой». Война компроматов на страницах федеральных печатных СМИ и в интернете - вторая характерная особенность данного корпоративного конфликта. В медиа-поле российских СМИ явно просматриваются статьи, отличающиеся односторонностью подачи информации.

Новый всплеск войны компроматов, который был отмечен в начале декабря не позволяет говорить о скором завершении конфликта. Наверняка стороны конфликта оценив, что у СМИ и у аудитории конфликта притупилась реакция на вбросы компромата, предпримут какие-то новые шаги.



Надеемся, что эти шаги будут лежать не только в рамках поля правового, но соответствовать «принципам корпоративного управления и законности, принятым в цивилизованном мире».

НАВАЛЬНЫЙ VS РОСНЕФТЬ

Статус: самый миноритарный корпоративный конфликт года.

Суть конфликта¹²: миноритарный акционер ОАО «Роснефть» Навальный, ссылаясь на закон «Об акционерных обществах», требует предоставлять ему информацию о деятельности компании, «Роснефть» отказывается предоставить необходимые материалы.

Описание развития конфликта в публичном поле¹³

Событие в публичном поле	Сторона 1: Навальный	Сторона 2: «Роснефть» ¹⁴
Эпизод 1. «Иски и суды»		
17.03.2010 - В блоге Навального опубликован текст постановления ГУВД об отказе в возбуждении уголовного дела против руководства ОАО «Роснефть»	В СМИ проходит информация, что акционер Навальный в своем блоге саркастически написал о том, что сотрудники МВД, получив отказ из «Роснефти» в предоставлении документов, сообщили об этом и отказали в возбуждении уголовного дела. Кроме того, он указывает на волокиту в ГУВД, так как подал заявление еще в 2008 году, а ответ получил через полтора года.	Представители компании комментариев в СМИ не давали.
21.05.2010 - Замоскворецкий районный суд Москвы в ответ на жалобу Навального решил, что	Навальный доволен решением суда. В своем блоге он написал, что расследование стало делом	Представители компании комментариев в СМИ не давали.

¹² Суть конфликта, как он представлен в публичном поле.

¹³ Конфликт представлен как в средствах массовой информации, так и в Интернет-сообществе (блог Навального), где Навальный сообщает о новых событиях в связи с «Роснефтью». Эти сообщения в блоге используются в СМИ как информационные поводы.

¹⁴ Далее в тексте – Роснефть.



<p>милиция так и не провела "полную" и "всестороннюю" проверку контракта "Роснефти", а потому вынесенное в декабре 2009 г. постановление об отказе в возбуждении уголовного дела "незаконно" и постановил обязать оперуполномоченного, занимавшегося заявлением Навального, "устранить нарушение".</p>	<p>принципа.</p> <p><i>«...является Роснефть компанией, которая находится в правовом поле и подчиняется законам? Или Роснефть командует в стране вообще всем».</i></p> <p>То есть, Навальный прямо заявляет о незаконных действиях ОАО «Роснефть».</p>	
<p>17.08.2010 - Арбитражный суд Москвы по иску Алексея Навального обязал "Роснефть" предоставить копии протоколов заседаний советов директоров за 2009 г.</p> <p>11.10.2010 - "Роснефть" обжаловала это решение суда.</p>	<p>Навальный вновь продолжает тему, что он действует так, желая защитить права миноритарных акционеров и заставить руководство крупных компаний соблюдать законодательство.</p> <p><i>«...Не предоставлять протоколы (100% гарантированные мне законом об акционерных обществах) было принципиальной позицией Роснефти, которая считает, что она вообще круче всех и плевать ей на все суды...»</i></p>	<p>Представитель Роснефти заявляет, что суд должен не формально применять норму закона, а оценивать все обстоятельства, в том числе наличие в действиях акционера признаков злоупотребления правом, умысла причинить вред интересам компании и иных акционеров.</p>
<p>08.11.2010 - КС, находящийся в Санкт-Петербурге, поступила жалоба "Роснефти", зарегистрированная в московском представительстве КС 2 ноября, в которой «Роснефть» обжалует положения закона "Об акционерных обществах" о раскрытии информации.</p>	<p>Навальный в своем блоге написал: <i>«Мне уже начинает казаться, что протоколы Совета Директоров Роснефти содержат информацию о том, сколько детей съело руководство компании. Ну а что они могут так отчаянно скрывать? Только съеденных детей».</i> Он продолжает тему того, что руководству «Роснефти» есть что скрывать и вновь позиционирует себя как поборника правды...»</p>	
<p>Заметки на полях</p>	<p>На настоящий момент данный корпоративный конфликт не находится в активной фазе. Однако внимание к нему со стороны СМИ периодически возвращается благодаря информационным поводам, связанным с расследованиями Навального.</p> <p>С момента начала конфликта в 2008 году, когда миноритарий Роснефти Алексей Навальный обратился в ГУВД по Москве, требуя разобраться, не нарушает ли контракт госкомпании на поставку нефти в Китай в 2005-2010 гг. налоговое законодательство, тон и аспекты развития данной темы в публичном пространстве задает Алексей Навальный.</p>	

	<p>Естественно, в публичном пространстве он выглядит более убедительным и заслуживающим доверия. Однако публичное пространство Навального ограничено Интернетом. Изредка тема корпоративного конфликта появляется на страницах федеральных СМИ.</p> <p><i>Эксп. 2: «Иначе и быть не может: сложно представить, что кто-то в блогосфере будет на стороне госкомпании, которая смотрит на блоггера-правдоруба как на моську...».</i></p> <p>В ходе развития данного корпоративного конфликта в 2010 году Навальный продолжает в своем блоге развивать месседж: госкомпаниям закон не писан. Естественно, его позиция поддерживается большинством пользователей социальных медиа, интересующихся данным конфликтом.</p> <p>Роснефть никаким образом не проявляет себя в публичном пространстве, что выглядит вполне логичным. Нельзя сказать, что это как-то сильно отражается на ее имидже в публичном пространстве (в широком значении этого понятия), однако можно предположить, что в Интернет-среде имидж компании оставляет желать лучшего.</p>	
<p>Эпизод 2. «Злоупотребления ради "социально политической деятельности"»</p>		
<p>09.11.2010 - "Роснефть" пожаловалась в Конституционный суд (КС) на положения закона "Об акционерных обществах" о раскрытии информации.</p> <p>"Роснефть" пытается избежать предоставления миноритарному акционеру Алексею Навальному копий протоколов заседаний совета директоров.</p> <p>«Роснефть» обратилась в КС после того как сделать это компанию обязал арбитражный суд Москвы.</p>	<p>Комментарий из блога Навального:</p> <p><i>«...Обычно Конституционный суд - последнее прибежище оппозиции, угнетенных, обиженных, ищущих правды. Люди с грустными лицами сдают туда документы и годами ждут решения без особой надежды на успех. Люди и компании, которые могут "успешно порешать вопросы с суде" обычно в Конституционный суд не обращаются...».</i></p> <p><i>«...Вообще конечно, реальное позорище: одна из крупнейших публичных компаний страны (и самая большая из нефтяных) с 75% акций в государственной собственности занимается просто каким-то юридическим мухлежом, лишь бы не предоставлять акционеру документы, положенные по закону...»</i></p>	<p>По мнению нефтяной компании, господин Навальный злоупотребляет доступом к информации ради "социально политической деятельности".</p>
<p>Начало декабря 2010 – в СМИ стали появляться разного рода обвинения Навального</p>	<p>16 ноября Навальный в своем блоге разместил пакет документации по компании Транснефть.</p> <p>Далее, расследования Навального стали в первую</p>	



	<p>очередь ассоциироваться именно с этим скандалом.</p> <p>Обвинения Навального в корпоративном шантаже (green mail), в работе на западные спецслужбы и просто в работе по заказу, скорее всего, связаны именно с этим скандалом.</p>	
<p><i>Заметки на полях</i></p>	<p>В тот момент, когда конфликт только начал развиваться, авторитет Навального не был столь высок, каким является на данный момент. И реакция, а точнее отсутствие реакции со стороны Роснефти с точки зрения PR было оправданным.</p> <p>Однако с течением времени, благодаря своим расследованиям и правдоискательству Навальный резко увеличил свою популярность в блогосфере, его реплики стали появляться на страницах печатных СМИ и даже в телеэфире. Скандал связанный с хищениями в компании «Транснефть», инициированный Навальным, сделал эту персону всемерно известной в Интернете и все более узнаваемой в пространстве традиционных медиа.</p> <p>Такое развитие ситуации поставило Роснефть перед вызовом. Навальный выступает в публичном поле, как человек, отстаивающий свои права и права миноритарных акционеров. С этой выгодной позиции он продолжает эксплуатировать тему того, что «Роснефть» нарушает закон и необходимо законными методами ее заставить исполнить его.</p> <p>Поэтому дальше не реагировать на обвинения Навального со стороны Роснефти было бы ошибкой. И компания реагирует, но на другом, гораздо более высоком уровне игры. Роснефть инициирует процесс ограничения доступа акционеров к информации о деятельности компаний. В качестве союзников к Роснефти примыкают «Норильский никель» и банк ВТБ.</p> <p>Сложно оценивать перспективы по изменению корпоративного законодательства, но то, что данный корпоративный конфликт между миноритарием Навальным и государственной компанией Роснефть еще не окончен и то, что он может послужить наглядным примером важности использования информационного поля социальных медиа в корпоративных конфликтах – очевидно.</p>	



Резюме

На настоящий момент данный корпоративный конфликт не находится в активной фазе. Однако внимание к нему со стороны СМИ периодически возвращается благодаря информационным поводам, связанным с расследованиями Навального.

В тот момент, когда конфликт только начал развиваться, авторитет Навального не был столь высок, каким является на данный момент. Постепенно Навальный начал формировать себе имидж защитника миноритарных акционеров и человека, который стремится отстоять равенство субъектов перед законом. Для компании «Роснефть» он умело создавал имидж государственного монстра, которому глубоко безразличны интересы простых акционеров. Не будем забывать, что не так давно компания провела «народное IPO».

В 2008 году реакция, а точнее отсутствие реакции со стороны Роснефти с точки зрения PR было вполне оправданным. Но постепенно ситуация стала меняться, а Роснефть продолжала удобную и не требующую приложения сил позицию. Практически все события компания оставляла без комментариев. Роснефть предпринимала действия в юридической сфере, однако и не проявляла активности в информационном поле. В результате компания при активном участии Навального создала себе имидж «государственного монстра», который нарушает законы и скрывает информацию от общества.

С течением времени, благодаря своим расследованиям и правдоискательству Навальный резко увеличил свою популярность в блогосфере, его реплики стали появляться на страницах печатных СМИ и даже в



телеэфире. Скандал, связанный с хищениями в компании «Транснефть», инициированный Навальным, сделал эту персону всемерно известной в Интернете и все более узнаваемой в пространстве традиционных медиа.

Такое развитие ситуации поставило Роснефть перед вызовом. Навальный выступает в публичном поле, как человек, отстаивающий свои права и права миноритарных акционеров. С этой выгодной позиции он продолжает эксплуатировать тему того, что «Роснефть» нарушает закон и необходимо законными методами ее заставить исполнять его.

Поэтому дальше не реагировать на обвинения Навального со стороны Роснефти было бы ошибкой. И компания реагирует, но на другом, гораздо более высоком уровне игры. Роснефть инициирует процесс ограничения доступа акционеров к информации о деятельности компаний. В качестве союзников к Роснефти примыкают ГМК «Норильский никель» и банк ВТБ.

Это достойный ответ, но лежит в тех сферах, которые могут помочь компании оградить ее от подобных конфликтов в будущем и мало затрагивает тот имидж компании, который складывается в социальных медиа сети Интернет.

Очевидно, что в информационном поле масштаб компании уже не имеет значения. New media, блогосфера – этими инструментами может воспользоваться один человек, чтобы уничтожить репутацию огромной корпорации. И спрятаться за позицию «слон и моська» уже не получится. Естественным выходом из подобных ситуаций видится – разговор на одном языке с Интернет-аудиторией. Одним из возможных первых шагов в это направлении может быть, например, – организация встреч руководства компании с блоггером,



трансляция этой встречи в Интернет (что, кстати, и сделало генеральный директор ОАО «Международный аэропорт Шереметьево», когда Навальный выступил с резкой критикой ОАО «МАШ» - директор через 3 дня провел встречу с блоггером, что сняло напряженность конфликта). Естественно, далее требуется разработка полноценной антикризисной кампании в социальных медиа.

Сложно оценивать перспективы по изменению корпоративного законодательства, но то, что данный корпоративный конфликт между миноритарием Навальным и государственной компанией Роснефть еще не окончен и то, что он может послужить наглядным примером важности использования информационного поля социальных медиа в корпоративных конфликтах – очевидно.

КОНФЛИКТ НА ПОЧВЕ ЗОЛОТА

Статус: самый жесткий с административной точки зрения корпоративный конфликт года.

Суть конфликта¹⁵: борьба за контроль над крупнейшим золотодобывающим предприятием, в котором участвуют компания «Полюс Золото», а также прежние руководители и владельцы компании KazakhGold.

Описание развития конфликта в публичном поле

Событие в публичном поле	Сторона 1: «Полюс Золото»	Сторона 2: «прежние руководители и владельцы KazakhGold»
Эпизод 1. «Жесткая риторика»		
30.06.2010 – Структуры "Полюс Золото" требуют с бывших директоров KazakhGold почти 450 млн долларов.	«Полюс Золото» открыто говорит о воровстве в KazakhGold используя жесткую риторiku. <i>Новые владельцы KazakhGold заявили, что из компании было украдено почти 200 млн долл., а кроме того, прежний менеджмент фальсифицировал отчетность и тем самым фактически обманул покупателя.</i>	Противоборствующая сторона не проявляет активности в информационном поле.
1.07.2010 – Появилась информация, что KazakhGold начала процедуру обратного поглощения российской компании "Полюс Золото".	В результате этой сделки будет образована холдинговая компания, которая объединит бизнесы KazakhGold и Полюс Золото, с единым листингом на Лондонской фондовой бирже. Объединение компаний будет реализовано путем обмена новых акций и депозитарных расписок KazakhGold на акции и ADS Полюс Золото. В новый совет директоров KazakhGold войдут восемь человек из нынешнего совета директоров Полюс Золото и два нынешних директора казахской компании, возглавит совет Михаил Прохоров.	

¹⁵ Суть конфликта, как он представлен в публичном поле.



5.07.2010 – Котировки "Полюс Золота" в последний день первого полугодия 2010 года установили локальный рекорд.	Основной меседж в публичном пространстве: дела у компании идут хорошо с приходом новых собственников.	
6.07.2010 – сообщение о том, что акционеры KazakhGold 27 июля обсудят вопросы обратного поглощения "Полюс золота".	«Первая ласточка» корпоративного конфликта.	
<i>Заметки на полях</i>	Начавшись с громкого заявления со стороны «Полюс Золото» конфликт на некоторое время «затух» в информационном поле. Но это не значит, что ситуация вовсе не развивалась: просто события не получали огласки. В таком же стиле стороны будут работать и дальше: ситуация будет развиваться, но до журналистов будут доходить лишь крохи информации.	
Эпизод 2. «Жесткое давление»		
12.07.2010 – Министерство индустрии и новых технологий (МИНТ) Казахстана объявило, что может признать недействительной заключенную в прошлом году сделку, в ходе которой российская компания "Полюс Золото" приобрела контрольный пакет акций компании KazakhGold. Основание - "занижение цены сделки при покупке акций".	В российских СМИ высказывается мнение, что решение Правительства Казахстана инспирировано семьей Асаубаевых.	Информационная атака со стороны KazakhGold. СМИ транслируют меседж: казахские бизнесмены обладают мощным административным ресурсом и намерены его использовать
19.07.2010 – Агентство по борьбе с экономической преступностью Казахстана начало расследование в отношении руководства KazakhGold, в том числе ее главного исполнительного директора и гендиректора "Полюс золота" Евгения Иванова.	Явное административное давление на российских бизнесменов продолжается. Представитель Полюс Золота отрицает обвинение.	Заявление сделано представителем семьи Асаубаевых.



<p>22.07.2010 – Госагентство Казахстана по защите конкуренции приостановило действие разрешения на приобретение компанией Jenington ("дочка" "Полюса Золото") 50,1% акций KazakhGold, выпустив соответствующий приказ.</p> <p>Финансовая полиция Казахстана (Агентство республики по борьбе с экономической и коррупционной преступностью) завела уголовное дело в отношении менеджеров российской компании.</p>		<p>Через СМИ транслируется очень убедительный месседж: российским бизнесменам никогда не справиться с противниками, обладающими таким административным ресурсом</p>
<p>26.07.2010 – Лондонский суд арестовал имущество бывших владельцев KazakhGold - членов семьи Асаубаевых на \$500 млн.</p> <p>Обеспечительные меры приняты в рамках производства по иску "Полюса" к Асаубаевым на \$430 млн.</p>	<p>Ответный месседж с российской стороны: у казахских бизнесменов нет возможности повлиять на английский суд и поэтому у них тоже могут возникнуть серьезные проблемы.</p>	
<p>29.07.2010 – Агентство по борьбе с экономической и коррупционной преступностью Республики Казахстан (финполиция) возбудило уголовное дело в отношении гендиректора "Полюс Золото" Евгения Иванова и его заместителей (Германа Пихоя и Алексея Текслера), подозревая их в мошенничестве при покупке акций KazakhGold.</p>	<p>Продолжается мощное административное давление на российскую сторону.</p> <p>Стоило "Полюс Золото" обвинить семью Асаубаевых - бывших руководителей и собственников компании KazakhGold - в мошенничестве, как российская компания удостоилась аналогичных обвинений уже со стороны казахстанских властей.</p>	
<p>4.08.2010 – Профсоюз "Казахалтына" (производственная "дочка" KazakhGold Group Ltd.) обратился к президенту</p>	<p>Стороны пытаются возложить друг на друга вину за дезорганизацию работы предприятия.</p>	



<p>Республики Казахстан Нурсултану Назарбаеву с просьбой дать команду отменить арест счетов компании. Работники опасаются, что арест счетов приведет к параличу работы предприятия и, соответственно, невыплате зарплаты за июль этого года.</p>		
<p>11.08.2010 – "Казахалтын" (65% принадлежит "Полюс золоту" через Kazakhgold) 16 августа может остановить производство, если не будут разморожены банковские счета предприятия, говорится в сообщении KazakhGold. Сейчас "Казахалтын" пытается оспорить арест счетов в суде, решение должно быть принято 13 августа.</p>	<p>Российская сторона продолжает транслировать один и тот же месседж: власти Казахстана, выступающие на стороне некоторых бизнесменов, дезорганизуют работу предприятия.</p>	
<p>12.08.2010 – Бывший член совета директоров и совладелец KazakhGold Айдар Асаубаев нарушил приказ Высокого суда Лондона до 6 августа вернуться в Великобританию, сдать паспорт и предоставить суду перечень активов, сообщил представитель "Полюс золота".</p>	<p>Российская сторона сообщает, что казахский бизнесмен не исполнил решение Лондонского суда.</p>	
<p>13.08.2010 - 26.08.2010 – на протяжении нескольких дней идет мощнейшее административное давление на российскую сторону. Такой месседж транслируют даже российские СМИ. Казахская сторона</p>	<p>Полюс Золото ничего не может этому противопоставить – такое впечатление складывается из материалов российских и казахских СМИ</p>	<p>Окончательное решение по приостановленному разрешению на покупку Полюс золотом 50,1% акций KazakhGold Group Limited госагентство по защите конкуренции Казахстана (АЗК) примет после завершения расследования финполиции в отношении руководителей российской компании, сообщил заместитель председателя АЗК Борис Парсегов.</p>



<p>дает понять: судьба предприятия в их руках.</p>		<p>Суд Астаны оставил без удовлетворения жалобу Казахалтына, предприятие KazakhGold, об аресте банковских счетов. Компания грозила остановить производство с 16 августа, если суд не удовлетворит жалобу.</p> <p>Казахалтын направил в суд Астаны повторную апелляцию на арест банковских счетов. Первое обращение суд оставил без удовлетворения.</p> <p>В Казахалтыне началась налоговая проверка. Налоговики интересуются документами за 2009 и 2010 гг., когда компания уже была под контролем Полюс золота.</p> <p>Горсуд Астаны отклонил жалобу Казахалтына на действия финансовой полиции Казахстана, заморозившей счета компании. Это последняя инстанция, ее решение обжалованию не подлежит.</p>
<p>6.09.2010 - 8.10.2010 – сообщения в российских СМИ демонстрируют - итогом такого заведомо проигрышного противостояния может стать полная дезорганизация работы компании, ухудшение финансовых показателей и снижение котировок ценных бумаг</p>		<p>10 августа акции компании Полюс золото должны были быть исключены из индекса MSCI Russia, однако в конечном итоге MSCI приняла решение пока не отказываться от бумаг компании.</p> <p>Полюс Золото переносит сроки обратного поглощения с KAZAKHGOLD с 17 сентября на 29 октября.</p> <p>Это уже второй перенос сроков: изначально сделка должна была закрыться 17 августа. Причиной очередного переноса все та же – Полюс Золото до сих пор не урегулировал отношения с казахскими властями.</p> <p>Несмотря на высокие цены на драгметаллы, первое полугодие для Полюса Золото, крупнейшего в России золотодобытчика, оказалось хуже, чем аналогичный прошлогодний период. Чистая прибыль компании по МСФО снизилась на 30,3%, до 104,6 млн долл. В пятницу, после публикации отчетности, акции "Полюса" на Лондонской бирже металлов упали на 3,5%.</p>

		Цены на золото бьют рекорды почти каждый день. Полюс Золото пиковыми ценами пока похвастаться не может из-за отложенной сделки по обратному поглощению KazakhGold.
27.10.2010 – Сообщение о том, что компания "Полюс Золото" отложила на неопределенный срок обратное поглощение KazakhGold.	Закономерный итог противостояния между бизнесом и властью: предпринимателям приходится идти на уступки.	
<i>Заметки на полях</i>	Очевидно, что, даже не прикладывая каких-то особых усилий, казахской стороне удастся транслировать через российские СМИ простые и понятные меседжы: противостояние между бизнесом и государством может завершиться только проигрышем бизнеса. <i>Эксп. 3: «Даже немного жаль ребят из «Полюс Золото» - как жаль нашу сборную по футболу, которая в очередной раз проигрывает на международном турнире. Но с другой стороны – на что они рассчитывали? Как можно победить бизнесменов, которые пользуются поддержкой властей в родной стране?..»</i>	
Эпизод 3. «Перемирие»		
1.11.2010 – Впервые в прессе появляются варианты урегулирования конфликта. Показано, что российская сторона готова идти на значительные уступки.	Удивительно, что команда Полюс Золото не старается интерпретировать происходящие события в выгодном для себя свете.	Анонсированная в конце июля сделка по поглощению российской золотодобывающей компании "Полюс Золото" казахстанской KazakhGold, судя по всему, не состоится. <i>"Полюс Золото" ищет выход из тупика, в котором компания оказалась в связи с покупкой KazakhGold. Одним из вариантов может стать возврат казахстанского золотодобытчика его прежним владельцам, пусть и с финансовыми потерями для "Полюса". При этом россияне готовы прекратить тяжбу с бывшими владельцами KazakhGold.</i>
7.11.2010 - 12.11.2010 – раскрываются условия, на которых будет проходить примирение сторон.	Полюс Золото почти договорился с Асаубаевыми. <i>"Полюс золото" и семья Асаубаевых, бывших владельцев контрольного пакета KazakhGold, близки к перемирию. Семья может получить назад производственные активы казахстанской компании, а "Полюс" - оставить себе оболочку для завершения сделки обратного поглощения</i>	
8.12.2010 – фактически заявлено о завершении корпоративного	Обязывающее соглашение Полюс Золото заключил с одной из структур семьи Асаубаевых — AltynGroup Kazakhstan. Схема сделки будет такова. Стороны отзовут все взаимные иски. До 23 мая 2012 г. в два этапа AltynGroup должна	

<p>конфликта. Условия соглашения навязаны российской стороне.</p>	<p>выкупить у KazakhGold все ее активы. Семья Асаубаевых заплатит за них \$509 млн, не станет требовать возврата долга на \$31 млн и предоставит гарантию по оплате еврооблигаций KazakhGold на \$200 млн сроком погашения в 2013 г. Сделка состоится лишь в том случае, если правительство Казахстана вернет «Полюсу» отозванные ранее разрешения на покупку KazakhGold. В итоге у «Полюса» останется лишь оболочка KazakhGold. Эта компания ценна пропиской на о. Джерси. KazakhGold станет головной компанией группы «Полюс» и будет переименована в Polyus International с первичным листингом на Лондонской бирже.</p> <p>Гендиректор «Полюса» Евгений Иванов рассказал, что на мировой <u>настояло</u> правительство Казахстана. Неофициальную рекомендацию чиновников получили и «Полюс», и Асаубаевы.</p> <p>Получить комментарии семьи Асаубаевых и представителя правительства Казахстана не удалось.</p>
<p>Заметки на полях</p>	<p>Конфликт завершился победой казахской стороны. Впрочем, и проигравшая сторона – Полюс золото не выглядит униженной и оскорбленной.</p> <p><i>Эксп. 3: «Да, сложилось такое впечатление, что казахи выиграли больше, и наши вынуждены были принять навязанные им условия. Но и та и другая сторона достойно выходит из конфликта, не унижая друг друга...».</i></p>

Резюме

Данный корпоративный конфликт интересен тем, что для каждой из сторон rg-составляющая, судя по всему, была неважна. Это было сражение крупной российской олигархической группировки с казахскими чиновниками и бизнесменами. И на последнем месте для них стоял вопрос – как это событие представлено в информационном поле. Стороны были бы рады, если журналисты о конфликте вообще не узнали. Им это было не нужно: склонять на свою сторону миноритариев нет необходимости. А что там думают о «Полюс Золото» в Казахстане – менеджеров российской компании не очень интересует. Поэтому выглядит вполне оправданным то, что стороны не проявляли rg-активности. Они вели информационное сопровождение событий по необходимости – потому что совсем «закрывать» конфликт тоже было не хорошо: мало ли что додумают журналисты.



Возможно, имело бы смысл для «Полюс Золото» более «плотно» работать с российскими деловыми СМИ: чаще давать интервью и комментарии. Тем более, что это не стоило бы никаких усилий: отрасль настолько закрытая, что журналисты сами напрашиваются на интервью. Заняв пассивную позицию, в «Полюс Золото» пустили ситуацию на самотек, и казахская сторона выглядела «мощнее» в информационном противостоянии – только потому, что в правительство Казахстана сумело принудить «Полюс Золото» пойти на примирение на выгодных казахским бизнесменам условиях и сумела об этом сообщить через российские СМИ.

ВЫВОДЫ И ОБОБЩЕНИЯ

Выводы

Анализ рассмотренных в данном исследовании корпоративных конфликтов позволяет сделать следующие выводы:

- Нельзя сказать, что 2010 год был богат на корпоративные конфликты. Большая их часть проходила в непубличном поле либо не вызвала достаточного интереса со стороны средств массовой информации. Среди всех конфликтов, получивших освещение в СМИ явно выделяются три: конфликт акционеров в «Норильском никеле», конфликт вокруг торговой сети «Лента» и скандал в «Связьинвесте».
- Самым резонансным корпоративным конфликтом 2010 года стал конфликт вокруг ГМК «Норильский никель». Не первый год данный конфликт привлекает большое внимание широкой аудитории, включая средства массовой информации.
- Продвижение конфликта в публичную плоскость было инициировано «Русалом». Стратегию информационной кампании «Русала» можно охарактеризовать, как агрессивную и местами истеричную. Информационные атаки Русала напоминали аналогичные информационные войны конца 90-х, когда в ходу были рейдерские захваты. Компанией были отыграны все вектора возможного информационного противостояния от обращения в надзорные органы, что в глазах общественности поставило ее в позицию



безвинно пострадавших от действий мошенников, до развязывания кампании по дискредитации ряда независимых директоров ГМК, работе с консультационными агентствами и недвусмысленных намеков на заинтересованность государства в решении проблем в пользу «Русала».

- Стратегию поведения руководства ГМК можно охарактеризовать, как недостаточно активную, с упором на аргументы в ущерб активной работе с информационными поводами. В свою очередь «Интеррос» на начальном этапе конфликта проявил полную пассивность «спрятавшись за спину» ГМК и перешел в информационную контратаку только тогда, когда все публичное поле конфликта было «выжжено» Русалом.
- Второе место по резонансности в российских СМИ замыкает корпоративный конфликт в «Связьинвесте». Данный корпоративный конфликт любопытен несколькими параметрами. Во-первых, тем, что случился в очень закрытой отрасли, во-вторых, тем, что в рамках конфликта фонд противостоял отдельному человеку, и, в-третьих, тем, что в конфликте пусть и незримо, но участвовало государство в лице министерства.
- Очевидно, что главным инициатором перевода конфликта в публичную плоскость стал Евгений Юрченко, чью информационную кампанию можно признать сверхактивной. Причем до такой степени, что на финальном этапе конфликта, пресса просто устала от него. Однако именно такая тактика приносила г-ну Юрченко хорошие очки в медиа-поле федеральных СМИ.
- «Marsall Capital» в информационном спарринге все-таки чаще проигрывал Юрченко. И это даже несмотря на то, что действия фонда были вполне оперативны. Причины – высокая временная плотность конфликта, а

также тот факт, что Юрченко, являясь одним из главных действующих лиц конфликта, одновременно был и главным комментатором, и сам же активно продвигал его на страницы СМИ.

- Вызывает удивление позиция Минкомсвязи. Публикация открытого письма министру связи, со стороны Юрченко безусловно требовала какой-то реакции со стороны министерства. Чтобы ни говорилось про Юрченко, но данная persona возглавляла крупнейший государственный телекоммуникационный холдинг некоторое время, и государство было обязано выразить свою позицию и к персоне Юрченко и к самому конфликту.
- Самым скандальным корпоративным конфликтом года можно признать спор акционеров торговой сети «Лента». Силовой захват офиса компании привел к тому, что в прессе зазвучали слова про возврат «к традициям рейдерских захватов 90-х».
- Активное продвижение данного конфликта в публичную плоскость осуществлялось со стороны команды Августа Мейера, и было заметно эффективнее (агрессивнее, ярче), чем у противников. Наибольший эффект А.Мейеру принесла пресс-конференция, по итогам которой в большом количестве федеральных СМИ появились публикации, отражавшие в большей мере взгляд на конфликт с точки зрения данной стороны.
- Команда фондов TPG, «ВТБ Капитал» и примкнувшего к ним ЕБРР, имея ресурсы для проведения аналогичной рг-кампании, на первом этапе развития конфликта практически бездействовала, отметившись очень неоднозначным заявлением, по итогам силового захвата офиса. Далее, после проведенной

агрессивной кампании со стороны Мейера команда фондов активно включилась в информационную войну, которая на данном этапе развития конфликта превратилась в «войну компроматов».

- Нельзя сказать, что корпоративный конфликт между компанией «Роснефть» и одним из ее миноритарных акционеров Алексеем Навальным стал резонансным в медиа-поле информационных СМИ. Однако данный конфликт может послужить наглядным примером важности использования информационного поля социальных медиа в корпоративных конфликтах.
- В 2008 году (когда разгорелся конфликт) реакция, а точнее отсутствие реакции со стороны Роснефти на обвинения со стороны А.Навального с точки зрения PR было вполне оправданным. Но в 2010 году ситуация изменилась, а Роснефть продолжала удобную и не требующую приложения сил позицию. Роснефть предпринимала действия в юридической сфере, однако и не проявляла активности в информационном поле. В результате компания при активном участии Навального создала себе имидж «государственного монстра», который нарушает законы и скрывает информацию от общества.
- Поэтому, дальше не реагировать на обвинения Навального со стороны Роснефти было бы ошибкой. И компания реагирует, но на другом, гораздо более высоком уровне игры. Роснефть инициирует процесс ограничения доступа акционеров к информации о деятельности компаний. Это достойный ответ, но лежит в тех сферах, которые могут помочь компании оградить ее от подобных конфликтов в будущем и мало затрагивает тот имидж компании, который складывается в социальных медиа сети Интернет.



- Борьба за контроль над крупнейшим золотодобывающим предприятием, в котором участвовали компания «Полюс Золото» и прежние руководители и владельцы компании KazakhGold интересен с точки зрения его международного аспекта.
- Анализ конфликта показал, что для каждой из сторон rg-составляющая, судя по всему, была неважна. Это было сражение крупной российской олигархической группировки с казахскими чиновниками и бизнесменами. И на последнем месте для них стоял вопрос – как это событие представлено в информационном поле. Поэтому выглядит вполне оправданным то, что стороны не проявляли rg-активности.
- Заняв пассивную позицию, в «Полюс Золото» пустили ситуацию на самотек, и казахская сторона выглядела «мощнее» в информационном противостоянии. Тогда как развернутая проактивная кампания в российских СМИ, возможно, могла бы ослабить административное давление на ситуацию со стороны властей Казахстана.

Обобщения

Анализ рассмотренных в данном исследовании корпоративных конфликтов позволяет сделать следующие обобщения:

В конце ноября 2010 года стало известно, что несколько крупнейших российских компании выступили с предложениями ограничить информацию, которую компании обязаны предоставлять миноритарным акционерам. Свои предложения инициаторы идеи обосновывают, прежде всего, тем, что в последнее время участились



случаи, когда миноритарии, получая информацию, используют ее в личных целях, противоречащих интересам компаний, а запрошенная информация «иногда используется в собственных целях, для пиара, для публикаций, к сожалению, не в пользу акционерному обществу». Очевидно, что это один из отголосков тех корпоративных конфликтов, которые были рассмотрены в данном исследовании. Причем отголосков именно публичной составляющей конфликтов.

Выглядит вполне логичным, что инициаторами продвижения конфликта в публичную плоскость является, как правило, та сторона конфликта, позиции которой слабы и для которой привлечение на свою сторону общественного мнения является дополнительным шансом выиграть корпоративное сражение. Анализ пяти конфликтов, проведенный в настоящем исследовании, показал, что нет оснований говорить, что такая практика приводит к реальным победам в корпоративных спорах. Однако по субъективной оценке имиджевые потери стороны иницирующей публичную кампанию меньше, так как нападающая сторона первой занимает позицию потерпевшего, обманутого и пр., выставляя противоборствующую сторону в виде агрессоров, мошенников и пр.

Сторона, иницирующая публичную кампанию, как правило, выбирает агрессивную стратегию с большой эмоциональной составляющей. Набор методов и приемов информационной борьбы разнообразен: от стандартных цивилизованных pr-методов (иницирование информационных поводов, активное комментирование событий как лично, так и через «источники близкие к компании», проведение пресс-конференций, размещение интервью, проведение неформальных встреч с журналистами) до менее этичных способов информационной борьбы (размещение компрометирующих материалов, распространение заведомо ложной информации).



Мониторинг публикаций СМИ, а также экспертные мнения высказанные журналистами еще раз подтвердили известный факт: тот, кто первым успевает предложить свои комментарии по актуальному информационному поводу, становится в более выигрышную позицию и имеет больше шансов на то, что журналист будет смотреть на конфликт через призму его аргументов. Противоборствующей стороне в этом случае приходится сначала опровергать аргументацию конкурентов попадая тем самым в изначально более слабую позицию оправдывающегося, и лишь после этого продвигать блок своих аргументов.

В некоторых случаях откладывание, неважно по каким причинам, ответной адекватной реакции на информационную атаку (как, например, в случае Русал – Инетррос) может привести к тому, что взявшая паузу сторона конфликта столкнется с «вытоптаным» информационным пространством, на котором «накопилась» информационная усталость» (какие-то новые аргументы или повороты темы уже слабо воспринимаются).

Не будет лишним еще раз напомнить про необходимость информационной открытости, значение которой в условиях кризисной ситуации возрастает. Доступность ньюсмейкера для журналиста, оперативность комментариев, наличие проработанной аргументационной базы пр. значительно увеличивают шанс, что ваша трактовка складывающейся ситуации покажется журналисту более убедительной.

Безусловно важным сегодня становится имидж компании, который складывается в социальных медиа сети Интернет. В информационном поле социальных медиа масштаб и авторитет компании не имеет значения. New media, блогосфера – этими инструментами может воспользоваться один человек, чтобы уничтожить репутацию огромной корпорации. Ни в одном из рассматриваемых в настоящем исследовании конфликтов (кроме кейса



«Навальный vs Роснефть») стороны не рассматривают Интернет и new media как эффективные инструменты PR. Данная ситуация представляется ошибочной: «быстрые» медиа со свободным контентом становятся предпочтительным средством коммуникации и получения информации. Известно, что даже журналисты федеральных авторитетных изданий могут использовать информацию, полученную из блогосферы. А посты в facebook нередко становятся информационными поводами для статей. Очевидно, уже сейчас это необходимо учитывать компаниям при разработке антикризисных мер.

Проведенное исследование дает повод еще раз обратить внимание на роль независимых директоров в нынешней системе корпоративного управления. Казалось бы, наличие независимых директоров в совете призвано разрешать те проблемы, из которых вырастают корпоративные споры, однако сегодня зачастую они становятся разменной картой в игре акционеров.

Говоря о чистоте корпоративных процедур необходимо упомянуть высказываемые со стороны государства опасения в отношении сокращения прямых иностранных инвестиций. В числе причин такого явления ряд экспертов видят несовершенство корпоративных процедур в РФ, что в полной мере демонстрируют рассмотренные корпоративные конфликты.

Подводя итог исследования, сделаем предположение, что российское корпоративное законодательство все-таки коснется изменения. Какими они будут пока предполагать рано. Главное - найти нужный баланс, чтобы интересы миноритариев были защищены и одновременно сузилось пространство для возможного использования закона во вред акционерному обществу.