ПОСЛЕ МИРАМИСТИНА

История рода, семьи и бизнеса Гороховых

Мемуары Евгения Горохова

Финальная редакция / Вена — 28 сентября 2026 года

Тем, кто будет после нас

Родословная часть семейной редакции основана на генеалогической экспертизе «Проекта Жизнь» (Москва, 2019) и панорамном древе семьи, переданных в семейный архив. Сведения о живых членах семьи в этих материалах отражают состояние на момент исследования 2019 года, если прямо не указано иное.

Эта книга - личные мемуары и документированная реконструкция. Она не является судебным актом или независимым экспертным заключением. Там, где событие не подтверждено первичным источником, оно описано как воспоминание, позиция или гипотеза автора. Перед публичной публикацией спорные утверждения о третьих лицах требуют отдельной юридической проверки.

Оглавление

ЧАСТЬ I. ДО МИРАМИСТИНА: РОД И СЕМЕЙНАЯ ПАМЯТЬ

1. Почему эту историю нужно начинать с предков

2. Колташи и Реж: точка отсчёта

3. Алексей Иванович: война, которая оборвала поколение

4. Иван Алексеевич: судья, война и тяжёлый характер

5. Юрий Иванович: география труда

6. Андрей Юрьевич: от инженера к предпринимателю и Мирамистину

7. Поколение сыновей: один бизнес, разные роли

8. Пять фамильных ветвей и одна семейная карта

9. Что передаётся по наследству кроме имущества

Кто есть кто в деловой части этой истории

ЧАСТЬ II. ДО ТОГО, КАК ВСЁ СТАЛО ДЕЛОМ

10. Зачем я это пишу

11. Мирамистин как семейная система

12. Моя роль и моя уязвимость

13. Когда доверие заменяет систему

14. Что мы пытались построить

15. Интеллектуальная собственность как центр тяжести

15А. Проверка коммерческого блока: неудобные вопросы до семейного конфликта

ЧАСТЬ III. АПРЕЛЬ - НОЯБРЬ 2024: ОТ ПРОЕКТА К ПЕРЕЛОМУ

16. Дубай до конфликта

17. 17 августа: разговор, а не документ

18. 23-31 августа: когда проект стал конкретным

19. Договор 26 августа

20. Как мы понимали экономическую логику

21. 68 процентов и опасность красивой цифры

22. Сентябрь: когда переписка стала доказательством

23. Дмитрий и невидимая власть

24. Последние попытки общего разговора

25. Уход, который не происходит в один день

ЧАСТЬ IV. 2025: ПРОДАЖА, РАСХОЖДЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ И НОВЫЙ КОНТРОЛЬ

26. Возвращение сделки

27. Антон: не враг и не статист

28. Юристы как зеркало конфликта

29. Фармстандарт и вопрос параллельного канала

30. Сделка закрывается, история не закрывается

31. Цессия и превращение семейных денег в судебные деньги

32. Когда конфликт переезжает из бизнеса в жизнь

ЧАСТЬ V. 2026: СУДЫ, ПАМЯТЬ И ТО, ЧТО ОСТАНЕТСЯ

33. Суд как машина упрощения

34. Архив против памяти

35. Мои ошибки

36. Что я всё-таки считаю правильным

37. Не наследуйте мой конфликт

ЧАСТЬ VI. ПОРТРЕТЫ БЕЗ ПРИГОВОРОВ

38. Андрей Юрьевич: семейный авторитет и юридическая воля

39. Вячеслав Сидоров: свидетель раннего контекста

40. Оксана Кирпенко и Адолина Рудько: между большинством и процедурой

41. NSP: когда внешние юристы становятся частью памяти

42. Покупатель: чужая рациональность

ЧАСТЬ VII. ПРАКТИЧЕСКОЕ НАСЛЕДИЕ

43. Семейная конституция: двенадцать правил, которые я бы написал заранее

44. Если бы мне дали начать снова

ЭПИЛОГ. Письмо тем, кто будет после нас

ДОКУМЕНТАЛЬНАЯ КАРТА ПАМЯТИ

ЧАСТЬ I. ДО МИРАМИСТИНА: РОД И СЕМЕЙНАЯ ПАМЯТЬ

1. Почему эту историю нужно начинать с предков

Когда я впервые собирал материалы о конфликте вокруг бизнеса, мне казалось естественным начинать с 2024 года: с писем,

доверенностей, договоров, IP и людей, которые в какой-то момент перестали одинаково понимать, кому принадлежит право принимать решения. Но это слишком поздняя точка отсчёта. Если книга предназначена потомкам, она должна начинаться не с кризиса, а с того, что существовало задолго до него.

В 2019 году по моему заказу была проведена отдельная генеалогическая экспертиза. Исследователи работали с метрическими книгами, архивами ЗАГС, судебными и военными документами, семейными фотографиями и интервью родственников. В результате оказалось, что за привычной фамилией скрывается гораздо более длинная география: уральские Колташи и Реж, крымские сёла, Рязанская губерния, Казахстан, Норильск, Москва, а затем Вена и другие города Европы.

Это изменило мой взгляд на собственную историю. Я увидел, что способность семьи начинать заново возникла не в девяностые годы. До нас были люди, которые теряли привычную жизнь из-за войны, уезжали на рудники и большие стройки, меняли профессии, переживали государственные переломы и снова строили всё с нуля. На этом фоне бизнес вокруг Мирамистина становится не отдельным чудом, а одним из продолжений гораздо более старой семейной привычки - двигаться дальше, когда прежняя конструкция перестаёт работать.

Поэтому первая часть этой книги - не генеалогический каталог. Это попытка понять наследство шире собственности. Что именно передаётся между поколениями, когда имущество может исчезнуть, компания - сменить владельца, а отношения - разрушиться? Ответ, к которому я пришёл: передаются способы реагировать на неопределённость, отношение к труду, к риску, к образованию, к власти и к семье.

Прямая линия рода, восстановленная в исследовании 2019 года

Иван Васильевич → Алексей Иванович → Иван Алексеевич → Юрий Иванович → Андрей Юрьевич → Евгений Андреевич

Поколение	Имя и годы	Ключевой контекст
I	Иван Васильевич Горохов	Крестьянин деревни Колташи Екатеринбургского уезда Пермской губернии.
II	Алексей Иванович (1885 - Первая мировая)	Работал на лесозаготовках; мобилизован в царскую армию и погиб на войне.
III	Иван Алексеевич (1912-1978)	Народный судья, военный юрист, следователь СМЕРШ; фронтовик.
IV	Юрий Иванович (1934-2016)	Маркшейдер и строитель; Караганда, Магадан, Норильск, Владивосток, Крым.
V	Андрей Юрьевич (р. 1960)	Инженер, предприниматель, один из ключевых организаторов вывода Мирамистина на рынок и создания производственного контура.
VI	Евгений Андреевич (р. 1981)	Юридическое и международное направление семейного бизнеса; продолжение линии уже в транснациональном контексте.

Источник прямой линии и биографических сведений: генеалогическая экспертиза «Проекта Жизнь», 2019. Даты и формулировки в этой части сверены с указанным семейным исследованием.

2. Колташи и Реж: точка отсчёта

Семейное исследование выводит прямую линию Гороховых к деревне Колташи Екатеринбургского уезда Пермской губернии, сегодня - территория Режевского городского округа Свердловской области. Это важная точка не потому, что её можно романтизировать как «родовое гнездо», а потому, что именно там фамилия перестаёт быть абстракцией и превращается в конкретных людей, записанных в метрических книгах.

Исследование приводило несколько возможных объяснений происхождения самой фамилии Горохов - от мирского имени Горох до прозвища, связанного с занятием или бытовой особенностью. Для меня важнее не этимология, а среда. Режевская земля формировалась на границе земледелия, лесных промыслов, горного дела и уральской

промышленности. В окрестностях поколениями жили люди, для которых физический труд, металл, лес и дорога были не метафорами, а повседневностью.

В документах первым прямым предком, обозначенным как поколение I, стоит Иван Васильевич Горохов - крестьянин деревни Колташи. Его жена - Анна Григорьевна. Дат их жизни исследование установить не смогло. И в этом есть важный урок семейной памяти: родословная всегда состоит не только из найденного, но и из пустот. Чем дальше от нас поколение, тем меньше остаётся голоса человека и тем больше приходится работать с косвенными следами.

Я часто думаю, что в семейном бизнесе мы относились к документам почти наоборот: нам казалось, что сегодняшние разговоры и договорённости настолько очевидны, что их можно не фиксировать подробно. Родословная учит противоположному. Если что-то не записано, через два поколения даже важнейшая человеческая история превращается в несколько строк между датами.

3. Алексей Иванович: война, которая оборвала поколение

Сыном Ивана Васильевича был Алексей Иванович Горохов, родившийся 13 марта 1885 года в Колташах. Его крестили на следующий день в церкви села Черемисское. В 1911 году он женился на Гликерии, которую в семье называли Лукерьей, Ивановне Ушаковой - солдатской дочери из Черемисского.

По материалам личного дела их сына известно, что Алексей Иванович работал у подрядчиков на лесозаготовках. Затем пришла Первая мировая война. Он был мобилизован в царскую армию и не вернулся. Точная дата гибели в исследовании не установлена; семейная роспись даёт интервал 1914-1918 годов.

После его гибели Лукерья Ивановна осталась с детьми и позднее вышла замуж второй раз. В архивных сведениях есть формулировка, что она работала «по найму у местных кулаков». В последние годы о ней заботился сын Иван. В семье её помнили как «бабушку Лушу».

Для меня эта короткая биография важна тем, насколько мало в ней выбора в современном понимании. Работа, война, гибель, необходимость матери одной заново устраивать жизнь. Иногда мы, предприниматели другого времени, воспринимаем риск как собственное решение: запустить проект, занять деньги, выйти в новую страну. Для предыдущих поколений риск часто приходил извне и не спрашивал согласия.

4. Иван Алексеевич: судья, война и тяжёлый характер

Иван Алексеевич Горохов родился в сентябре 1912 года в семье жителя Колташей. В собственных документах он называл местом рождения Черемисское; исследователи по метрическим книгам установили Колташи. Даже его дата рождения существует в двух календарных вариантах: 13 сентября по старому стилю и 27 сентября в более поздних документах.

Семья была бедной. Профессия не досталась ему по наследству. После начальной школы он поступил в Режевскую профтехшколу учиться слесарному делу, но не смог закончить обучение из-за нехватки денег. Работал в хозяйстве матери и отчима, затем был выдвинут комсомолом делопроизводителем сельсовета, работал в сберкассе и финансовом отделе. Уже в молодости его путь проходил через документы, деньги и государственные институты.

В 1930-е годы он оказался в системе юстиции: секретарь суда, нотариус, затем народный судья. В 1939 году его характеризовали как человека, который грамотно составляет судебные документы и добросовестно относится к работе. Это почти странно читать спустя десятилетия, зная, насколько большую роль суды и документы будут играть уже в моей собственной жизни.

В августе 1941 года его призвали в армию. Он служил секретарём военного трибунала, затем членом военного трибунала, прошёл обучение как военный юрист. В 1943 году был назначен старшим следователем отдела контрразведки СМЕРШ 135-й стрелковой

дивизии, а 9 мая 1945 года стал начальником следственного отдела. Среди его наград - медаль «За отвагу», орден Красной Звезды, орден Отечественной войны II степени и медаль «За победу над Германией».

Андрей Юрьевич вспоминал, что из всех наград дед особенно ценил именно медаль «За отвагу» и почти не говорил о войне. День Победы делал его молчаливым. Это один из тех штрихов, которые никакая официальная анкета не заменит.

После войны жизнь не превратилась в прямую карьерную линию. Иван Алексеевич снова работал судьёй, затем менял очень разные профессии: руководил подсобным хозяйством, работал на никелевом заводе, в артели, леспромхозе. В 1960-е семья переехала из Режа в Свердловск. Родственники запомнили его человеком жёсткого характера.

В семье жёсткость иногда воспринимается как сила. С возрастом я вижу её двойственность. Она помогает выдерживать войну и кризис, но может делать труднее разговор с близкими. Наверное, в каждом поколении нам приходится заново решать, где твёрдость защищает семью, а где начинает разрушать возможность слышать друг друга.



Зоя Александровна и Иван Алексеевич Гороховы, 30 сентября 1941 года. Семейный архив / генеалогическое исследование 2019 года.

5. Юрий Иванович: география труда

Юрий Иванович Горохов родился 15 января 1934 года в Реже. В молодости занимался боксом. В 1952 году окончил Свердловский горно-металлургический техникум и был направлен на рудник в Карагандинскую область. Профессия маркшейдера сама по себе хорошо описывает его характер: нужно видеть то, что скрыто под землёй, измерять, сопоставлять и отвечать за точность там, где ошибка может стоить дорого.

Дальше его биография превращается почти в карту Советского Союза. Гульшадский рудник, армия, строительство Урупского медного горно-обогатительного комбината, Магаданская область, Норильск, Владивосток, Крым, снова Норильск. Он работал главным

маркшейдером, прорабом, начальником участка. За труд получил орден «Знак Почёта», медали, звание ветерана труда.

Его жена, Елена Евгеньевна Глобина, родилась в 1937 году в Крыму. Через неё в прямую семейную историю входят крымские ветви - Глобины и Гончаренко. Так семейная карта соединяет Урал и Крым задолго до того, как моё поколение стало жить сразу между несколькими странами.

В 1984 году Юрий Иванович вышел на пенсию, но продолжал работать, в том числе таксистом. Примерно в 1997 году он с Еленой Евгеньевной переехал в Москву, чтобы быть ближе к сыну. Родные вспоминали его строгим человеком с замечательным чувством юмора.

В исследовании сохранилась фраза, которая сегодня звучит почти как предупреждение всей нашей семье: «Мы - родня, а встречаемся только на похоронах…». Я возвращаюсь к ней особенно часто после событий последних лет. Семья разрушается не только громким конфликтом. Иногда она десятилетиями просто откладывает встречу, честный разговор и совместное решение до тех пор, пока становится поздно.



Юрий Иванович Горохов. Семейный архив / генеалогическое исследование 2019 года.

6. Андрей Юрьевич: от инженера к предпринимателю и Мирамистину

Андрей Юрьевич родился 13 января 1960 года в посёлке Гульшад Карагандинской области - уже внутри той географии труда, которую выбрал его отец. Он стал мастером спорта по вольной борьбе, окончил МГТУ имени Н.Э. Баумана по специальности «Динамика полёта и управление», служил в войсках ПВО, работал инженером и руководителем в системе советского машиностроения.

В 1990 году он возглавил малое государственное предприятие «Машцентр». Это была эпоха, когда старые институты исчезали быстрее, чем возникали новые правила. Компьютерная техника, упаковка воды, новые коммерческие проекты - предпринимательство

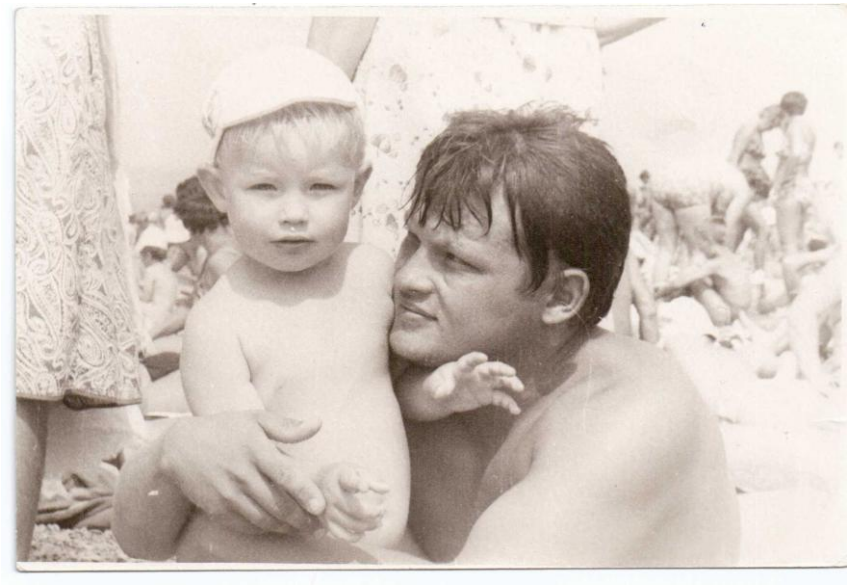
тогда редко начиналось с идеального бизнес-плана. Оно начиналось со способности увидеть возможность и собрать вокруг неё людей.

К тому же времени относится его знакомство с научной разработкой, из которой впоследствии вырос Мирамистин. Генеалогическое исследование 2019 года описывает путь дополнительных исследований и вывода препарата на широкий рынок как процесс примерно пятнадцати лет. Для семьи это был не быстрый коммерческий проект, а длинная дистанция между научной разработкой, регистрацией, производством и рынком.

Позднее появились преподавание, докторская диссертация, банковский опыт, работа в Калининградской областной Думе и региональных институтах развития. Но для семейной истории наиболее материальным следом остаётся созданная промышленная инфраструктура. В 2009 году компания приобрела землю в Багратионовске; завод и индустриальный парк «Экобалтик» строились практически с нуля. Это был уже не бизнес одного товара, а попытка создать промышленную среду.

Я вырос внутри этого масштаба. Для сына очень трудно отделить отца как человека от отца как источника деловой воли. Пока система работает, семейный авторитет ускоряет решения: не нужно каждый раз конструировать сложную процедуру, если все понимают, что именно хотел основатель. Но в кризисе та же конструкция становится уязвимостью. То, что вчера было очевидным семейным мандатом, завтра нужно доказывать протоколом конкретного юридического лица.

Поэтому эта глава для меня не только о достижениях Андрея Юрьевича. Она объясняет истоки модели управления, в которой мы позже оказались. Большая часть бизнеса выросла из личной энергии, доверия партнёров и способности быстро соединять науку, производство, право и финансирование. Корпоративная архитектура развивалась позже и не всегда успевала за реальным масштабом системы.



Андрей Юрьевич Горохов с сыном Евгением. Семейный архив / генеалогическое исследование 2019 года.

7. Поколение сыновей: один бизнес, разные роли

В следующем поколении семейная история уже становится частью той истории, которую я могу рассказывать от первого лица. В генеалогической экспертизе 2019 года зафиксированы сыновья Андрея Юрьевича - Евгений, Дмитрий и Антон; там же отражена младшая дочь Дарья. К моменту исследования у нас были уже свои семьи и следующее поколение детей.

Я родился в Москве в 1981 году и выбрал право и международный бизнес. Дмитрий, родившийся в 1985 году, получил экономико-управленческое образование и оказался прежде всего в финансовом контуре. Антон родился в Вене в 2003 году и принадлежит уже к поколению, для которого жизнь между странами была не исключением, а исходной реальностью.

В семейном бизнесе различие ролей сначала кажется естественным преимуществом. Один человек занимается правом и международными отношениями, другой - финансами, третий со временем получает формальный титул на конкретный актив. Если доверие высокое, система работает очень быстро. Каждый знает больше в своей области, но считает, что общий интерес понятен всем.

Позднее именно эта специализация стала одной из причин информационной асимметрии. Финансы, право, производство, собственность и личные отношения оказались разделены между разными людьми. Когда доверие стало снижаться, никто уже не видел систему целиком одинаково. Каждый обладал собственным массивом документов и собственным пониманием того, что было решено «на самом деле».

Это не означает, что разделение функций было ошибкой. Ошибкой было другое: мы не дополнили его формальной системой доступа к общей информации и процедурами, которые работали бы даже в условиях конфликта. Семья может позволить себе разные характеры. Корпоративная система не должна позволять себе разные версии одного решения.



Семья Гороховых (мужчины), 2018 год. Фотография из генеалогического исследования 2019 года.

8. Пять фамильных ветвей и одна семейная карта

Исследование 2019 года не ограничивалось фамилией Горохов. Оно затронуло пять ветвей: Гороховых, Чумичевых, Глобиных, Гончаренко

и Свистовых. Для семейной книги это важно, потому что фамилия всегда создаёт иллюзию одной прямой линии, хотя каждый человек является результатом нескольких историй.

Гороховы в исследовании привязаны к деревне Колташи Режевского района. Чумичевы - к городу Реж. Через Зою Александровну Чумичеву эта ветвь вошла в семью Ивана Алексеевича. Исследователям удалось через ЗАГС и Государственный архив Свердловской области установить сведения о её рождении, родителях, братьях и сёстрах.

Глобины и Гончаренко ведут к Крыму. В качестве исходных точек исследование указывает село Мазанка для Глобиных и деревню Барабаново для Гончаренко. Работа шла по метрическим книгам и архивным делам; среди найденного были, в частности, материалы следственного дела Николая Харитоновича Гончаренко и фильтрационного дела Владимира Евгеньевича Глобина.

По Свистовым исследование исправило семейное предание: корни оказались связаны с Рязанской губернией, а не с Харьковом, как предполагалось ранее. Было найдено место рождения Тихона Ильича Свистова, сведения о его участии в Первой мировой и Гражданской войнах и о местах работы. На современной карте исходной точкой этой ветви обозначена Одоевщина Данковского района Липецкой области.

Из этой карты я делаю простой вывод: семья никогда не была географически неподвижной. Урал, Крым, Казахстан, север страны, Москва, Австрия - движение было постоянным. Поэтому международная жизнь нашего поколения не является разрывом с прошлым. Она лишь приобрела другую форму. Предки меняли города ради рудника, стройки или службы; мы - ради бизнеса, образования, права и безопасности.

9. Что передаётся по наследству кроме имущества

После многих лет споров вокруг собственности слово «наследство» легко свести к активам. Доли. Недвижимость. Права на товарный знак.

Договоры. Деньги. Но родословная, которую я перечитал перед этой редакцией книги, заставляет смотреть шире.

От Ивана Алексеевича до нас не дошёл семейный бизнес. Дошли характер, фотографии, несколько документов, память о войне и представление о дисциплине. От Юрия Ивановича - не рудник и не строительное управление, а привычка к труду, мобильности и точности. Андрей Юрьевич создал уже материальную систему, которую можно было передавать дальше. Но именно потому, что наследство впервые стало настолько крупным и сложным, оно потребовало правил, которых семейная традиция раньше не знала.

Я не хочу, чтобы потомки читали последующие главы и решили, что история Гороховых - это история корпоративного конфликта. Конфликт занял несколько лет. Род существует дольше. До него были война, инженерная работа, переезды, создание производства, образование детей. После него тоже должна быть жизнь.

Если эта книга действительно сохранится в семье, я бы хотел, чтобы родословная часть всегда оставалась перед юридической. Не для того, чтобы оправдать кого-либо ссылкой на предков, а чтобы правильно расставить масштаб. Ни один спор не должен становиться главным семейным наследием.

Именно поэтому мой главный вывод для потомков теперь начинается раньше, чем в первой версии мемуаров: защищайте не только собственность. Защищайте способность семьи хранить общую память. Иначе каждый следующий конфликт будет начинаться с попытки заново объяснить, кто мы друг другу.



Андрей Юрьевич Горохов с сыновьями Евгением, Антоном и Дмитрием и Елена Евгеньевна Горохова. Семейный архив.

Панорамное родословное древо Андрея Юрьевича Горохова (2019) хранится в семейном архиве отдельным приложением. Из-за его большого горизонтального формата в книге приведена упрощённая прямая линия, а не уменьшенная нечитаемая копия полного древа.

Переход к деловой истории

Дальше книга возвращается к бизнесу. Но теперь участники событий 2024-2026 годов появляются не в пустоте: за каждым стоят семейные роли, многолетние отношения и собственное представление о том, что именно следовало сохранить. Это не отменяет юридических вопросов. Наоборот, помогает понять, почему юридическая процедура оказалась слабее личных ожиданий.

Кто есть кто в деловой части этой истории

Участник / структура	Роль в повествовании
Евгений Горохов (GE)	Автор; международный, IP- и управленческий контур; один из основных исполнителей реструктуризации.
Дмитрий Горохов (GD)	Финансовый и governance-контур; его фактическое влияние является одной из тем реконструкции.
Антон Горохов	Формальный собственник и продавец ООО «Инфамед К» в M&A 2025; активный переговорщик.
Андрей Юрьевич Горохов (GA)	Один из ключевых семейных/собственнических центров; его воля по отдельным решениям требует документального разграничения.
Вячеслав Сидоров	Участник акционерного и информационного контура; документально вовлечён в создание UAE-структуры.
Оксана Кирпенко / Адолина Рудько	Участницы shareholder communications; рассматривать рядом, но не приписывать им идентичные позиции или corporate approval.

Участник / структура	Роль в повествовании
Megainpharm GmbH (MIF)	Австрийская компания, исторический владелец значительного массива IP.
Innovexa Holdings	UAE-компания, создававшаяся в 2024 году как элемент международной/IP-архитектуры.
ООО «Инфамед К»	Ключевой российский производственный актив; продан в 2025 году.
NSP	Внешние юридические консультанты, сопровождавшие GE и M&A-контур в 2024-2025 гг.
Иван Кириченко	Двойная роль: 17%-ный акционерный контур (формальным shareholder MIF была Natalia Kirichenko) и сотрудник/руководитель медицинского направления группы — исследования, медицинские представители и смежные функции. Роли не смешивать.
Команда GE	По оценке GE, выполнила поставленные задачи и заслужила KPI; более высокие цели задавал GE. Для доказательственного архива нужны KPI sheets и HR approvals.

ЧАСТЬ II. ДО ТОГО, КАК ВСЁ СТАЛО ДЕЛОМ

10. Зачем я это пишу

Я начал собирать эту историю как защиту. Сначала это были даты, письма, договоры и фамилии. Казалось, если восстановить каждое событие до часа, то всё встанет на место: станет понятно, кто кому что сказал, кто подписал документ, кто изменил позицию и когда именно семейный спор превратился в юридическую войну. Но чем глубже я погружался в архив, тем яснее видел: судебная хронология и человеческая история - не одно и то же.

Суду нужен ответ на конкретный вопрос. Было ли полномочие? Было ли одобрение? Кто владел активом на определённую дату? Потомкам эти вопросы тоже важны, но им важнее понять, как мы вообще оказались в мире, где родственники читают старые сообщения через адвокатов, а знакомые слова - «семья», «доверие», «наш бизнес» - вдруг требуют юридического определения.

Я пишу не обвинительное заключение. Я не хочу оставить детям и внукам список врагов. Я хочу оставить им устройство ошибки. Большие семейные конфликты редко начинаются с одного злого умысла. Чаще система годами живёт на доверии, распределяет власть неформально, привыкает к тому, что люди «и так понимают», а затем сталкивается с ситуацией, для которой у неё нет правил.

В этой книге я буду говорить от первого лица и честно отделять то, что видел сам, от того, что позднее узнал из документов или услышал от других. Некоторые мои подозрения так и останутся подозрениями, пока не найдутся независимые доказательства. Некоторые действия, которые мне казались очевидными в 2024 году, спустя два года выглядят иначе. Это нормально. Память должна уметь корректировать себя документом.

Мне важно не оправдать каждый свой шаг. Я участвовал, принимал решения и ошибался. Но участие, инициатива, полномочие, право принять решение и конечная выгода - разные вещи. Непонимание этой разницы стало одной из центральных тем истории. Если у книги одна задача, она проста: показать, как сохранить семью рядом с большим бизнесом и человеческое достоинство, когда бизнес сохранить уже не удалось.

11. Мирамистин как семейная система

Мирамистин для нас был больше, чем препарат. Вокруг него постепенно выросла система: производство, регистрационные удостоверения, маркетинг, международные товарные знаки, контрактные площадки, склады, юридические лица в России и Австрии, сотрудники, консультанты, врачи, дистрибьюторы. Эта система выглядела единым организмом, хотя юридически единым организмом никогда не была.

В России существовали «Инфамед К», «Инфамед», «И-Фарм», «Балтфармацевтика», «Аруна» и другие компании, каждая со своей функцией и своей собственностью. В Австрии Megainpharm GmbH владела существенной частью интеллектуальной собственности. Производство было в одном месте, права - в другом, регистрационные удостоверения - в третьем. Экономически мы говорили «группа». Юридически это была сеть самостоятельных субъектов.

Пока отношения между людьми работают, разница почти незаметна. Можно позвонить, договориться, попросить подготовить письмо, решить вопрос через общего бухгалтера или юриста. Система держится на личном доверии и общем понимании цели. В хорошие годы такая модель даже кажется более быстрой, чем формальное корпоративное управление.

Кризис показал обратную сторону. В момент спора фраза «это наш общий бизнес» перестаёт отвечать на вопрос, кто имеет право распорядиться конкретным товарным знаком. Фраза «все были согласны» не заменяет протокол собрания. Представление о «семейной доле» не совпадает с реестром участников конкретной компании. Исторический авторитет не равен полномочиям директора. Финансовое влияние может существовать без официальной должности.

Я понял это слишком поздно. Мы управляли сложным международным фармацевтическим бизнесом во многом как расширенной системой личных отношений. Я не утверждаю, что у нас не было документов. Их было огромное количество. Но документы

часто обслуживали уже принятое людьми решение, а не создавали прозрачную процедуру его принятия.

Для потомков здесь первый вывод: чем дороже становится семейный актив, тем меньше он должен зависеть от семейной интуиции. Чем выше доверие, тем легче подписать хороший shareholders agreement. Формализация не разрушает доверие. Она сохраняет его на тот день, когда люди будут усталыми, обиженными, испуганными или просто по-разному увидят будущее.

12. Моя роль и моя уязвимость

Я был человеком, который много делал руками. Международный контур, интеллектуальная собственность, переговоры, внешние консультанты, банковские вопросы, проекты развития - через меня проходило очень много информации. Такая роль даёт влияние, но создаёт и особый риск: чем больше ты исполняешь, тем больше архив в конце концов носит твою фамилию.

Позднее я часами просматривал переписку и видел собственное имя в сотнях цепочек. Где-то я инициировал вопрос. Где-то выполнял поручение. Где-то пересылал документ. Где-то спорил с юристами. Где-то подписывал от имени компании по доверенности. В спокойной жизни всё это воспринимается как работа. В конфликте каждый файл становится отдельным утверждением о мотивах.

Самый простой способ защитить себя после конфликта - начать преуменьшать собственную роль. Мне этот путь кажется неправильным. Я не хочу рассказывать потомкам, что был случайным наблюдателем. Я активно участвовал в создании международной архитектуры бизнеса и в реструктуризации интеллектуальной собственности. Я считал это полезным для группы и действовал исходя из того понимания мандата, которое существовало у меня тогда.

Но с годами я научился различать три вещи. Первая - execution authority: право исполнить и подписать. Вторая - decision authority: право определить, что именно нужно делать с активом. Третья - corporate approval: формальное решение органа конкретного юридического лица. В семейном бизнесе эти три уровня часто сливаются в одно: «мы решили». В суде они расходятся.

Подпись показывает исполнителя. Она не всегда показывает автора экономического решения. Доверенность показывает полномочие действовать от имени компании, но не всегда отвечает на вопрос, кто одобрил крупную или необычную сделку. Согласие людей, представляющих экономическое большинство группы, может иметь большое значение для понимания контекста, но не автоматически заменяет решение австрийского общества. Сегодня я требовал бы письменного следа не только своего действия, но и решения, которое ему предшествовало.

13. Когда доверие заменяет систему

Семейный бизнес долго вознаграждает неформальность. Люди знают привычки друг друга, понимают интонации, помнят старые договорённости. Не нужно объяснять каждую предысторию. Один телефонный разговор иногда заменяет пять совещаний. Это создаёт скорость - и одновременно накапливает невидимый долг.

Такой долг состоит из решений, которые все вроде бы помнят, но никто не может предъявить. Из полномочий, которые фактически существуют, но не описаны. Из финансовых отношений, где посредник действует привычно, но его юридическая роль не определена. Из собственности, которая на уровне семьи воспринимается одним образом, а в регистрах выглядит другим.

Первые тревожные сигналы обычно кажутся частными. Вопрос о брокере. Вопрос о движении денег. Вопрос о том, кто получает банковскую информацию. Вопрос о том, почему решение передали через одного родственника, а не обсудили всеми. Каждый эпизод можно объяснить. Опасность возникает тогда, когда объяснять приходится всё чаще.

В нашем архиве задолго до кульминации 2024 года видны вопросы финансовой прозрачности и роли отдельных посредников. Я не хочу задним числом объявлять каждую такую проблему частью будущего заговора. Это было бы слишком удобно. Но сегодня я вижу, что именно в таких мелких расхождениях формируется среда, где информация становится ресурсом власти.

В компании, где полномочия чёткие, информация движется по процедуре. В компании, где процедура заменена личными отношениями, тот, кто знает больше, начинает весить больше своей должности. Иногда это происходит естественно. Иногда человек пользуется ситуацией сознательно. Но результат один: фактическая структура власти начинает расходиться с формальной.

Для потомков вывод прост: если без одного человека никто не понимает, что происходит, это уже не управление, а зависимость. Система должна переживать отпуск, конфликт и уход любого участника.

14. Что мы пытались построить

К лету 2024 года проблема сложной структуры группы была очевидна не только мне. Разные юридические лица выполняли разные функции, активы и права были разбросаны, налоговые и лицензионные риски требовали системного решения. Параллельно обсуждалась возможность привлечения инвесторов и будущей стратегической сделки.

Так появился Project Estate. В архиве сохранились не только разговоры, но и вполне профессиональные документы: презентация консолидации, дорожная карта, матрица правовых рисков. Это важно для меня не потому, что каждый предложенный там шаг был правильным или был реализован. Важно, что к концу июля - августу 2024 года реструктуризация была самостоятельным бизнес-проектом, а не поздним оправданием действий после конфликта.

Матрица рисков показывает, насколько много вопросов обсуждалось одновременно: склад Саларьево, налоговая позиция, структура владения «Инфамед К», возможность использования ЗПИФ, роялти, интеллектуальная собственность, регистрационные удостоверения. В дорожной карте были варианты передачи активов, создания новых структур, лицензирования IP через дружественную юрисдикцию.

Я вспоминаю это как период, когда казалось, что мы готовим бизнес к следующему этапу. Не к войне, а к взрослению. Нужно было упростить структуру, сделать её понятнее для инвестора, снизить риски и сохранить ключевые активы в условиях меняющегося международного окружения.

Позднее многие документы того времени стали читать уже через призму конфликта. Каждое слово о передаче активов звучало подозрительно. Но любой M&A или реструктуризационный проект по определению состоит из передачи активов. Вопрос не в самом слове «передача», а в цели, цене, полномочиях, выгодоприобретателе и одобрении.

Именно поэтому я стараюсь помнить лето 2024 года не через знания 2026-го. Тогда мы ещё не жили внутри сегодняшних исков. Мы работали над проектом будущего. Ошибка была не в том, что мы думали о реструктуризации. Ошибка была в том, что при росте напряжения мы не остановились и не превратили общий проект в набор безупречно формализованных решений каждого юридического лица.

15. Интеллектуальная собственность как центр тяжести

Фармацевтический бизнес учит быстро: завод важен, но право на продукт может быть важнее завода. Торговый знак, патент, регистрационная документация, лицензия - это не «юридическое приложение». Это способ превратить производство в рынок.

Megainpharm исторически владела значительной частью международной интеллектуальной собственности. Такая архитектура когда-то имела свою логику, но к 2024 году европейская юрисдикция становилась всё менее удобной для бизнеса, ориентированного на Россию и международные рынки вне ЕС. Платежи, санкционные риски, политическая неопределённость, банковский комплаенс - всё это заставляло думать о дружественной юрисдикции.

В материалах консолидации прямо обсуждалось лицензирование IP через такую юрисдикцию. Позднее Term Sheet Project Estate от 31 августа уже в более конкретной форме рассматривал вывод интеллектуальной собственности из Австрии в ОАЭ и возможность включить новую дубайскую компанию в периметр сделки после перезаключения лицензий.

Для меня это один из самых важных документов всей истории. Он не доказывает, что любой конкретный договор был автоматически одобрен. Но он показывает, что направление «Австрия - Дубай - новая IP-структура» существовало в транзакционном контексте и обсуждалось до открытой сентябрьской эскалации.

Со временем вокруг IP возникло столько эмоций, что простой факт пришлось восстанавливать по архиву: интеллектуальная собственность была не побочной темой конфликта, а одним из главных центров стоимости. Поэтому любой спор о контроле над Megainpharm неизбежно становился спором о будущем Мирамистина.

Сегодня я бы разделил пять вещей: экономическое решение собственников, независимую оценку, corporate approval владельца прав, полномочия подписанта и банковский контроль оплаты. Пять документов вместо одного общего ощущения: «это наш согласованный проект».

15А. Проверка коммерческого блока: неудобные вопросы до семейного конфликта

Когда я сегодня читаю документы 2024 года, есть искушение считать, что именно тогда начался весь конфликт. Архив не даёт мне права на такую простую историю. Ещё в 2022-2023 годах я занимался другой линией - проверкой чистоплотности и прозрачности коммерческого блока группы. Она касалась закупок, посредников, иностранных поставщиков, качества и движения денег.

Это расследование не было судебным делом и не давало мне права заранее объявлять кого-либо виновным. Мы пытались понять, почему простая закупка комплектующих превращалась в длинную цепочку компаний, насколько эта цепочка была экономически оправдана, где оставалась маржа и почему отдельные решения московского офиса влияли на закупки производства в Багратионовске.

В январе 2023 года отец сам писал о цели исследования - проверить связанность и интерес топ-менеджеров при закупках. В феврале спор стал открытым. Я писал резко, ссылался на банковские выписки, требовал прозрачной модели и предлагал уходить от непрозрачных, как мне тогда казалось, посреднических цепочек. Сегодня я бы сформулировал многие письма спокойнее. Но сам вопрос о прозрачности был реальным.

Важно и другое. Проверка не закончилась тем, что я просто запретил одного поставщика. В марте-апреле мы сравнивали BONA, STONE и российские альтернативы, обсуждали выездные аудиты, качество распылителей, рекламации и экономику. То есть эмоциональный конфликт постепенно переводился в нормальную процедуру supplier audit. Это один из уроков той истории: даже неприятное подозрение полезно только тогда, когда превращается в проверяемую процедуру.

В мае 2023 года материалы расследования уже существовали в оформленном виде и передавались внутри круга собственников и

консультантов. Среди них был отчёт GA-2022-98-BES-11. Я сохраняю его как часть семейного архива, но не хочу превращать его выводы в приговор: происхождение отдельных данных и банковские первоисточники нужно проверять отдельно.

Эта история важна для будущих читателей потому, что она показывает мою роль до MIF и Innovexa: я занимался не только международными сделками и интеллектуальной собственностью, но и внутренним контролем. Это делало меня неудобным для некоторых людей и одновременно давало мне слишком большую концентрацию информации. Однако я не могу честно написать, что расследование коммерческого блока стало причиной семейного конфликта 2024 года. Для такого вывода у меня нет достаточного документального моста.

Поэтому я оставляю две линии раздельно. Первая - management-control conflict 2022-2023 вокруг закупок и прозрачности. Вторая - family/governance conflict, который позднее развернулся вокруг MIF, полномочий, IP и контроля. Возможно, они где-то пересеклись. Но потомкам я обязан оставить не красивую теорию, а границу между доказанным и предполагаемым.

Из этого эпизода я вынес правило, которое сегодня кажется очевидным: подозрение должно запускать аудит, а не становиться памятью о вине. Не превращайте подозрение в память.

ЧАСТЬ III. АПРЕЛЬ - НОЯБРЬ 2024: ОТ ПРОЕКТА К ПЕРЕЛОМУ

16. Дубай до конфликта

АРХИВНАЯ ВСТАВКА

Term Sheet Project Estate от 31.08.2024 прямо рассматривал перенос IP из Австрии в новую компанию в ОАЭ/Дубае как вероятный сценарий реструктуризации. Этот документ подтверждает бизнес-контекст направления, но не заменяет одобрение конкретной сделки органами Megainpharm GmbH.

Создание новой компании в ОАЭ позднее стало одним из самых эмоционально нагруженных эпизодов. Но архив теперь показывает, что история Дубая началась раньше, чем я когда-то восстанавливал её по августовским документам: не позднее 10 апреля 2024 года я уже просил внешних патентных юристов готовить документы для передачи части патентов и товарных знаков из Megainpharm в UAE-контур.

В апреле в качестве возможного носителя структуры рассматривалась WAZIFI PROJECT MANAGEMENT SERVICES CO. Теперь в архиве есть её Dubai DET Professional License №1192489: Civil Company, учреждённая 30 мая 2023 года, Ivan и Natalia Kirichenko владели по 50%, а в лицензии указан один вид деятельности — Project Management Services. Прежняя характеристика WAZIFI как структуры свободной зоны была слишком уверенной и из книги удалена. Моя практическая оценка была простой: для задуманного IP-контура нужен иной юридический носитель; так позднее появилась Innovexa.

В те же апрельские недели я попросил бухгалтерию понять, как патенты и товарные знаки отражаются в учёте и сколько компания исторически потратила на их создание и поддержание. Бухгалтерия объяснила, что расходы шли через текущие затраты без отдельной объектной балансовой стоимости, и мы начали восстанавливать historical cost base. Уже тогда это была не тайная сентябрьская импровизация, а рабочий юридико-бухгалтерский проект.

С 1 июля 2023 года по 4 ноября 2024 года я был CEO всей группы компаний «Инфамед». Весной 2024 года я перестал быть формальным Geschäftsführer Megainpharm, но не ушёл из компании: остался обычным штатным сотрудником MIF и продолжал операционную работу. Позднее Dimitrios Papadopoulos, Michael Rebasso и Natalia Begusch независимо описывали в суде банковско-санкционную

причину смены и то, что в ежедневной работе Dimitrios фактически следовал моим указаниям. Формальная должность изменилась раньше фактической работы.

Но именно здесь находится и моя юридическая уязвимость. Фактическая привычка руководить и продолжение трудовых отношений не заменяют доверенность и corporate approval. Тогда я воспринимал продолжение операционного мандата как естественное. Сегодня понимаю: чем сильнее расходятся формальный и фактический статус, тем больше документов нужно создавать, а не меньше.

В августе внешние консультанты White Square занимались учреждением компании. Проходили обычные KYC-процедуры. Вячеслав Сидоров был включён в процесс, ему направлялись документы, обсуждалась его резидентская виза. Я воспринимал это как практическую работу по созданию будущего международного контура.

Здесь важно не перегнуть защитную версию в другую сторону. То, что Сидоров знал о компании и участвовал в её оформлении, не означает, что он юридически согласовал каждый будущий договор. Осведомлённость о структуре и approval конкретной сделки - разные вещи. Но ранняя осведомлённость имеет значение для другого вопроса: была ли сама Innovexa моим секретным личным проектом? По документам это выглядит крайне маловероятно.

В те дни я не думал о том, как буду объяснять KYC через два года. Я решал обычные задачи: учреждение, документы, банки, консультанты. В семейном бизнесе это привычный парадокс - человек, который делает работу, потом выглядит главным инициатором просто потому, что его имя чаще всех встречается в переписке.

Если бы я мог вернуться туда, я бы после каждого ключевого этапа делал одно короткое письмо всем сторонам: «Цель структуры такая-то; экономическое решение принято такими-то лицами; дальнейшие действия требуют таких-то approvals». Пять строк. Возможно, эти пять строк сэкономили бы нам годы споров.

17. 17 августа: разговор, а не документ

17 августа 2024 года я, как обычно, пришёл к Андрею Юрьевичу. Он сидел на балконе; по моему наблюдению, несколько дней подряд курил марихуану. Мне срочно нужны были ответы по многим вопросам, в том числе по передаче интеллектуальной собственности. Я дважды переспросил, передавать ли права дубайской компании, и дважды услышал утвердительный ответ. Это моё точное воспоминание, но не документ и не независимое доказательство.

Важно исправить прежнюю версию: никакого «ключевого документа GA от 17.08.2024» нет. Есть мой рассказ об устном согласии [C]. Состояние Андрея в тот день — моё наблюдение, которое никто независимо не подтверждал; оно не делает его ответ юридически доказанным и не позволяет мне усиливать эпизод задним числом.

Косвенная проверка появилась в поведении ближайшего месяца. Ещё 6 августа Андрей письменно ответил на идею срочно создать Dubai company: «Согласен! Делайте!» — и поддержал кандидатуру Сидорова. В начале сентября, по моей памяти, он два дня был на связи со мной и сотрудниками венского офиса — Papadopoulos, Begusch и Konyakhina — вновь говорил, что всё нужно переводить в Дубай и что я отвечаю за MIF. Письменной фиксации именно этого подтверждения у меня пока нет.

Примерно через пятнадцать месяцев Андрей стал говорить, что не помнит, давал ли согласие. Я допускаю, что на его позицию мог влиять страх перед PST и возможным давлением через российские государственные каналы, но это моя гипотеза, а не установленный факт. Поэтому в архиве рядом должны лежать: письма 6 августа [A], моё свидетельство 17 августа и начала сентября [C], его позднее «не помню» [B/C] и отдельная гипотеза о причине изменения памяти [H].

Этот эпизод больше не должен ожидать «найденного оригинала», которого не было. Он должен ожидать другого: моей подробной contemporaneous evidence note, серверной выборки переписки начала сентября и честной свидетельской проверки. Такая структура слабее красивой легенды, но надёжнее для суда и семьи.

18. 23-31 августа: когда проект стал конкретным

Последняя декада августа важна тем, что абстрактная реструктуризация стала превращаться в перечень конкретных действий. 23 августа в рамках Project Estate уже циркулировали презентация консолидации, юридическая матрица рисков и дорожная карта. Потенциальные инвесторы и консультанты работали с реальными данными группы.

28 августа запрашивался полный список интеллектуальной собственности Megainpharm. 29 августа я писал юристам о планируемой дальнейшей продаже IP новой компании в ОАЭ. 30 августа существовал файл со статусом IP, где можно было видеть большой массив товарных знаков и иных прав, принадлежавших Megainpharm. 31 августа в Term Sheet направление на Дубай было уже прописано внутри инвестиционной логики.

Эта последовательность для меня важнее любого отдельно взятого письма. Она показывает процесс. В реальном бизнесе намерение редко рождается сразу готовым договором. Сначала появляется архитектура, затем перечень активов, затем юридический маршрут, затем условия, затем документы.

Но именно тут вторая линия истории начала догонять первую. Вопрос управления Megainpharm становился всё острее. Банки, доверенности, директор, возможность давать инструкции - административные детали превращались в вопрос контроля над владельцем ключевой IP.

Мне кажется, около 30 августа две истории окончательно столкнулись. До этого можно было обсуждать реструктуризацию как проект. После этого любое движение IP уже воспринималось через вопрос: кто контролирует Megainpharm и кто имеет право решать её судьбу. Эти две линии взаимно усилились.

19. Договор 26 августа

В центре будущих споров оказался договор между Megainpharm и Innovexa, датируемый 26 августа 2024 года. Для меня это одна из точек, где человеческая и юридическая версии истории расходятся особенно сильно.

В моей картине мира договор был частью уже движущейся реструктуризации. Я исходил из устного согласия Андрея, общего направления группы и продолжавшегося фактического мандата. Но для суда этого может быть недостаточно. Нужно раздельно проверить доверенность, полномочия представителя, устав Megainpharm и то, относилась ли конкретная сделка к обычному управлению или к вопросу, зарезервированному за участниками.

В августе 2026 года в австрийском процессуальном архиве удалось восстановить полную копию договора от 26 августа и дополнительного соглашения от 27 сентября. В копии договора Megainpharm выступает продавцом, Innovexa - покупателем; я указан представителем Megainpharm со ссылкой на доверенность от 8 июля, Вячеслав Сидоров - представителем Innovexa. На страницах копии видны подписи и печати. Это важное изменение архива: теперь спор идёт уже не о том, что было написано в договоре, а о действительности полномочий, корпоративном одобрении и происхождении подписей.

Само появление процессуальной копии не превращает спорный документ в бесспорный. Если подпись на доверенности оспаривается, нужна проверка оригинала и происхождения файла. Но для памяти принципиально другое: я больше не должен пересказывать договор по памяти - его текст теперь можно читать и сопоставлять с другими документами.

Эта глава нужна мне не для того, чтобы сказать: «я всё сделал правильно». Австрийское GmbH-право и устав не требуют общего собрания по каждой управленческой операции: обычное управление обычно относится к Geschäftsführer, а закон и Gesellschaftsvertrag резервируют отдельные вопросы за участниками. Но доступная выписка Firmenbuch показывает лишь порядок представительства, не

полный перечень reserved matters. Поэтому точный ответ по IP-сделке должен дать австрийский юрист по полной редакции устава MIF, а не семейная привычка или поздняя категоричность любой стороны.

Я слишком долго воспринимал корпоративную волю группы как единое явление. Международное корпоративное право так не работает. Megainpharm была отдельной австрийской компанией. Даже сильная поддержка на уровне группы, даже экономическое большинство, даже очевидная стратегическая логика не должны подменять внутреннее решение самой компании.

20. Как мы понимали экономическую логику

КЛЮЧЕВЫЕ ДОКУМЕНТЫ ДЛЯ ВОССТАНОВЛЕНИЯ
Полная редакция Gesellschaftsvertrag MIF, original/native signed PoA 08.07, корпоративные instructions/approvals, договорный комплект и provenance являются первоочередными для окончательной реконструкции. Цена ИС отдельно не оспаривается.

По цене сделки мне больше нечего доказывать в этой книге: никто не ставил её под вопрос. Важно сохранить только логику, которой мы руководствовались, и не превращать разные рабочие редакции документов в самостоятельную семейную драму.

Патенты и товарные знаки не стояли на балансе Megainpharm как отдельный капитализированный актив. Для дружественной передачи в ОАЭ мы исходили из прямых затрат на IP к концу августа 2024 года, роялти за 2023 год и небольшого положительного компонента. Это была попытка получить объяснимую, а не символическую стоимость.

Сделка одновременно решала налоговую задачу: перенести интеллектуальную собственность из Австрии в дружественную юрисдикцию без чрезмерной налоговой нагрузки из-за внутренней перестройки семейного бизнеса. Правильное слово здесь — налогово-эффективная структура, а не уклонение от налогов. Отдельного contemporaneous tax memo в архиве пока нет, и это ограничение нужно сохранить.

Документы подтверждают отдельные части этой памяти: в апреле бухгалтерия восстанавливала historical patent costs; отчётность не показывает самостоятельного капитализированного patent/trademark portfolio; роялти 2023 отражены в учёте. Моя точная формула остаётся объяснением участника, пока не найден единый reconciliation sheet.

Когда спустя два года мы начали системно собирать материалы, стало видно, что после подписания договора продолжалась работа над редакциями и перечнями. Для хронологии это важно, но отдельный спор о цифрах из этого создавать не нужно.

Для адвоката важен другой вопрос: не цена сама по себе, а наличие понятной документации деловой цели, налоговой логики, периметра прав и полномочий подписанта. Если когда-нибудь кто-то поставит ущерб или рыночность под сомнение, тогда понадобится независимая оценка.

Операция документировалась как возмездная и с рассрочкой. Но для этой книги достаточно зафиксировать, что существовала экономическая и налоговая логика; оценка фактического исполнения остаётся в бухгалтерском архиве.

Этот эпизод научил меня простой вещи: крупная внутригрупповая передача должна сопровождаться короткой запиской — активы, методика, деловая цель, налоговый совет и одобрение. Без неё нормальная работа потом выглядит как набор объяснений, придуманных после конфликта.

Поэтому потомкам совет: для крупного актива сохраняйте не только договор, но и decision memo. Одна страница с датой, периметром, основанием и ответственными лицами может оказаться важнее десятков писем.

21. 68 процентов и опасность красивой цифры

В нашем анализе появилась цифра 68 процентов, связанная с акционерным контуром. Рядом с Оксаной Кирпенко в этой истории всегда нужно видеть Адолину Рудько: они присутствовали в одном shareholder-коммуникационном поле, хотя их индивидуальные позиции нельзя автоматически считать одинаковыми. Цифра большинства важна как контекст, но не подменяет корпоративное решение Megainpharm.

Но именно здесь юрист обязан остановить рассказчика. Группа компаний не является одним юридическим лицом. Экономическая поддержка, представительский вес или совокупный интерес на уровне группы не тождественны голосам в Megainpharm GmbH. Даже если 68 процентов будут полностью подтверждены первичными документами, они важны прежде всего для вопроса о том, была ли стратегия изолированной инициативой одного человека.

Для вопроса corporate approval нужны другие документы: кто являлся участником Megainpharm на конкретную дату, какие права голоса существовали, какой орган должен был одобрить сделку и было ли это сделано.

Мне эта разница даётся не только интеллектуально. Она противоречит привычке семейного бизнеса мыслить экономическими долями во всём «общем деле». Но после конфликта я пришёл к выводу, что красивую цифру нельзя заставлять отвечать на вопрос, для которого она не предназначена.

Если 68 процентов поддерживали общую архитектуру, это сильный контекст. Если 68 процентов юридически одобрили конкретный договор Megainpharm - это другое утверждение и требует отдельного доказательства. Я хочу, чтобы в семейном архиве эти две фразы никогда больше не смешивались.

22. Сентябрь: когда переписка стала доказательством

В начале сентября изменилась сама атмосфера коммуникации. То, что раньше было управленческим разногласием, стало юридическим конфликтом полномочий. Новые доверенности, вопросы Geschäftsführer, банковские инструкции, переписка внешних юристов - всё это перестало быть техническим фоном.

5-6 сентября спор вокруг Megainpharm уже был открытым. 9 сентября он вышел на более широкий круг акционеров и руководителей. Люди предлагали встречаться, требовали объяснений, спрашивали о полномочиях. Постепенно возникла вещь, которая убивает неформальную культуру быстрее всего: litigation mindset. Каждое письмо начинают писать не только адресату, но и будущему судье.

Я сам вошёл в этот режим. Стал жёстче формулировать, фиксировать позицию, пересылать документы, реагировать на то, что считал опасными действиями. В конфликте человеку кажется, что чем подробнее он объяснит свою правоту письменно, тем безопаснее. Иногда это наоборот увеличивает персональный след и создаёт новые точки для спора.

В середине сентября ещё были попытки собрать людей и вернуть ситуацию к общему разговору. Теперь я считаю этот момент одной из последних возможностей остановить эскалацию. Но к концу месяца внутри бизнеса уже прямо говорили о корпоративном конфликте, а проблемы Megainpharm затронули обычные банковские процессы.

Я помню ощущение, когда организация вроде бы продолжает работать, но её управленческое будущее уже отделилось от операционного настоящего. Производство идёт. Люди получают задачи. Но наверху никто больше не уверен, кто имеет последнее слово. Так и выглядит потеря управляемости: одно распоряжение может считаться правильным одной частью системы и неправомерным другой.

23. Дмитрий и невидимая власть

Мне трудно писать эту главу одновременно честно и справедливо. В моей оценке Дмитрий был очень зол после того, как его отстранили от денежных потоков группы «Инфамед». Я считаю, что это стало одним из мотивов, по которым он инициировал и финансировал смену контроля, разворачивавшуюся в апреле, августе и октябре 2024 года. Это моя причинная модель [C], а не установленный судом факт.

Документы подтверждают отдельные элементы: Дмитрий появляется в финансовых и governance-вопросах, а письмо 2 сентября показывает contemporaneous конфликт вокруг контролируемых им личных и корпоративных денежных каналов. Но это ещё не доказывает весь мотив или единый заранее согласованный план.

После заявления Димитриоса об уходе с поста управляющего MIF Дмитрий, по имеющейся у меня информации, пытался поставить управляющим мужа дочери Свистова В.В. Я воспринимаю это как ещё один признак общего контура смены контроля. Пока не найдено письмо или filing, этот эпизод должен оставаться моим свидетельством [C], а не установленным фактом.

Особенно важно это по Антону. Я считаю, что Дмитрий на него влиял, но прямой цепочки «приказ — исполнение» пока нет. На вероятной свидетельской проверке, скорее всего, появятся именно Антон и Дмитрий; поэтому вопросы к ним нужно строить вокруг конкретных контактов, денег, поручений и дат, а не вокруг общих психологических ярлыков.

Я бы хотел, чтобы потомки научились этой дисциплине раньше меня: не описывайте власть психологическими словами, если её можно описать каналами. Кто имеет доступ к деньгам? Кто первым получает информацию? Кто может связаться с собственником? Кто разговаривает с банком? Кто способен остановить платёж? Вот реальная карта влияния.

24. Последние попытки общего разговора

В любой большой ссоре существует момент, который потом легко романтизировать: «если бы тогда мы просто сели за стол». На самом деле к моменту, когда люди уже предлагают официально собраться, простой разговор часто давно перестал быть простым.

В сентябре были попытки организовать встречу участников. Оксана Кирпенко и Адолина Рудько участвовали в коммуникационном контуре, где спор пытались вернуть к коллективному обсуждению. Это важно помнить, но нельзя стирать индивидуальные различия между их письмами и позициями.

Я и сам, вероятно, мог тогда говорить иначе. Когда ты уверен, что защищаешь актив, очень трудно услышать, что для другого участника твоя «защита» выглядит как потеря контроля. Когда ты видишь чьи-то действия как захват полномочий, трудно допустить, что другой человек считает себя восстановителем правильного порядка.

Корпоративный конфликт становится необратимым не тогда, когда появляется разница интересов. Он становится необратимым, когда стороны перестают считать, что другая сторона может действовать добросовестно. После этого любое нейтральное действие получает враждебную интерпретацию.

Если бы я мог перенести в сентябрь 2024 одну сегодняшнюю мысль, она была бы такой: до начала судебной войны нужен независимый фасилитатор и freeze period. На две недели остановить крупные сделки, смену полномочий, передачу активов и взаимные обвинения. Зафиксировать status quo. Затем отдельно обсудить собственность, управление и IP. Мы вместо этого решали всё одновременно.

25. Уход, который не происходит в один день

Я особенно ясно вижу это на истории Megainpharm. Смена записи в Firmenbuch весной 2024 года не выключила мою ежедневную работу: я остался сотрудником, а Dimitrios позднее описывал своё директорство как банковскую формальность и фактическое следование моим указаниям. Одновременно с 1 июля 2023 по 4 ноября 2024 я оставался CEO всей группы.

Но фактическая преемственность - не индульгенция. Она объясняет, почему я продолжал действовать, но не освобождает от вопроса: на каком конкретном полномочии я подписывал каждый документ. Семейный бизнес часто живёт по принципу «мы же все понимаем». Суд живёт по принципу «покажите основание». Между этими двумя мирами и возникла большая часть нашей беды.

4 ноября 2024 года для меня — не удобная условная дата, а граница: после неё у меня не было интереса, мандата или намерения участвовать в IP-контуре. Всё, что позднее происходило с IP, относится к периоду задолго до сделки с PST и не может автоматически приписываться мне.

NSP после 4 ноября занимались моими делами по другим вопросам. Это не означает, что они по моему поручению вели поздний IP-контур или события с PST. Всё последующее, что было связано с PST, происходило без моего ведома; я узнавал о событиях уже после того, как они произошли.

Эта граница важна для attribution: поздний документ с именем знакомого юриста или бывшего коллеги не доказывает мой контроль. Нужна конкретная цепочка — моё знание, моё поручение и действие по теме IP. Без неё post-04.11 события должны оставаться вне моей ответственности.

Сегодня я убеждён, что уход руководителя должен оформляться как отдельный проект. Дата прекращения трудовых отношений. Отзыв доверенностей. Банковские права. Электронные подписи. Доступы.

Архив. Официальное уведомление контрагентов. Передача дел. Запрет использовать старую переписку как канал распоряжений.

Мы не воспринимали это как критическую систему безопасности. После конфликта я увидел, что отсутствие чистого разрыва создаёт риск для всех сторон: бывший менеджер может выглядеть действующим, а действующая компания - ссылаться на решения человека, который уже не контролирует ситуацию.

ЧАСТЬ IV. 2025: ПРОДАЖА, РАСХОЖДЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ И НОВЫЙ КОНТРОЛЬ

26. Возвращение сделки

Весной 2025 года вокруг «Инфамед К» возник уже другой процесс - реальная продажа. В апреле появился buyer-side проект договора. Это был не семейный спор о прошлом, а M&A с конкретными рисками, гарантиями, ответственностью и покупателем.

17 апреля я изучал проект и видел в нём серьёзную асимметрию. Покупатель имел широкие возможности отказаться от сделки, а продавец принимал на себя массив гарантий и ответственности. Особенно меня беспокоила интеллектуальная собственность: нельзя обещать покупателю то, что юридически может не принадлежать продаваемому заводу.

Это важно для понимания моей позиции: к весне 2025 года у меня уже не было интереса или управления в IP-контуре после 4 ноября 2024 года. Я оценивал M&A-документы через собственные юридические риски и иные вопросы, но не как человек, продолжающий распоряжаться IP. NSP занимались моими делами по другим направлениям.

23 апреля приглашение юристов NSP уже прямо называлось «Сделка Фармстандарт». Это показывает, что экономический контур покупателя внутри legal team был понятен. Дальше началась работа с версиями договора, правками, переговорами и попытками снизить seller-side риск.

Для меня 2025 год важен тем, что здесь уже нельзя объяснять всё только семейным конфликтом. В игру входит новый экономический интерес - покупатель. У покупателя своя логика, свои требования к контролю и свои взгляды на IP. Старые внутренние противоречия становятся частью due diligence и договора.

27. Антон: не враг и не статист

Я хочу отдельно сохранить правду об Антоне, потому что семейные конфликты особенно легко переписывают отношения задним числом. Весной 2025 года между нами не было простого личного противостояния. Переписка показывает сотрудничество.

Антон получал версии договора от покупателя и направлял их юристам. Он включал меня в копию. Он ездил на переговоры, просил срочно сформулировать правки, сообщал, что едет на очередную встречу. Это поведение реального переговорщика, а не человека, который просто формально подписывает то, что ему дают.

30 апреля в переписке Антон описывал свою стратегию как попытку показывать покупателю готовность к сделке, одновременно выигрывая время и защищая интересы, которые считал уязвимыми. Это важный документ именно потому, что он написан в момент событий, а не спустя год для суда.

Я считаю, что на Антона влияли другие участники, включая Дмитрия. Но влияние не отменяет собственной субъектности. Мне кажется несправедливым превращать Антона либо в главного архитектора всех событий, либо в полностью пассивного номинала. Истина, вероятно, сложнее.

Для потомков здесь человеческий урок. Когда родственник принимает решение, с которым вы не согласны, не лишайте его агентности только потому, что так проще объяснить произошедшее. Можно одновременно считать человека находившимся под влиянием и признавать, что он делал собственный выбор.

АРХИВНАЯ ВСТАВКА

28.04.2025 Антон писал NSP, что направляет «последнюю версию ДКП, которую получил вчера от ФармСтандата». В переписке GE находился в копии. Это подтверждает активный официальный переговорный канал Антон - покупатель - NSP/GE.

28. Юристы как зеркало конфликта

В сложных конфликтах юристы иногда лучше участников показывают момент, когда интересы перестали совпадать. NSP работали с нами не один день. Они анализировали договор, формулировали риски, участвовали в стратегии переговоров. Их отчёт за апрель-май показывает десятки часов работы именно по продаже «Инфамед К».

12 мая юристы написали, что в новой версии покупатель не принял подавляющую часть их правок и договор по сути откатился близко к исходной позиции. Для меня это было важным подтверждением: сопротивление отдельным условиям сделки не было моей личной эмоциональной реакцией. Профессиональные советники тоже видели существенные seller-side риски.

Но постепенно возник другой вопрос: можно ли одной команде юристов одновременно помогать продавцу закрыть сделку и защищать мои отдельные интересы по IP и связанным обязательствам? В какой-то момент ответ стал отрицательным.

15 мая NSP официально сообщили о расхождении представляемых интересов. Я особенно настаиваю на точной формулировке этого эпизода. Это не был документ о личной ссоре между мной и Антоном. Это был профессионально-этический вывод юристов: они больше не могли одновременно сопровождать обе стороны в одном контуре сделки.

Юридический конфликт интересов иногда возникает именно между людьми, которые лично способны разговаривать. Он означает не вражду, а несовместимость задач. Продавец хочет закрыть сделку. Правообладатель хочет не потерять права и не принять на себя чужие гарантии. Оба интереса могут быть рациональными.

КЛЮЧЕВАЯ ФОРМУЛИРОВКА

15 мая 2025 года возникло формальное расхождение представляемых юридических интересов в рамках M&A-сделки. Само по себе это обстоятельство не свидетельствует о личном конфликте между GE и Антоном.

29. Фармстандарт и вопрос параллельного канала

В истории продажи есть один эпизод, который я до сих пор считаю потенциально важным, но не могу записать как доказанный факт. Мне сообщалось, что в апреле 2025 года Дмитрий мог проводить отдельные переговоры в Дубае с Величко, связанным с Pharmstandard.

Если такая встреча действительно была, она могла бы объяснить часть информационной асимметрии. Тогда существовал бы официальный канал переговоров через Антона и юристов и параллельный неформальный канал, в котором могли обсуждаться иные интересы или ожидания.

Проблема в том, что в исследованной Gmail-переписке мне не удалось найти независимого подтверждения самой встречи: приглашения, письма, билета, сообщения участника после встречи. Отсутствие доказательства не означает, что встреча не состоялась. Но мемуары, которые претендуют на честность, должны уметь оставить вопрос открытым.

Я включаю этот эпизод потому, что он показывает разницу между знанием и убеждением. Мне может быть психологически очень убедительна определённая версия событий. Но если я хочу оставить потомкам не семейную легенду, а полезный архив, я обязан обозначить границу.

Если когда-нибудь найдутся авиаданные, переписка или свидетельство участника, эту главу можно будет дополнить. Пока правильная фраза одна: «я считал, что такой канал мог существовать, но независимого документального подтверждения у меня нет».

30. Сделка закрывается, история не закрывается

К лету 2025 года российский производственный контур сменил собственников. Параллельно изменилась структура контроля Megainpharm. На уровне австрийского реестра появляется New Medical Technologies KFT, меняется директор, и прежняя семейная конфигурация окончательно перестаёт быть прежней.

Для меня это момент, когда важно разделить три эпохи. Первая - внутренний семейно-корпоративный кризис 2024 года. Вторая - M&A и смена экономического контроля в 2025-м. Третья - действия компаний уже после смены собственников и менеджмента.

В эмоциональной памяти эти фазы соединяются. Кажется, что всё происходило как единая линия. Но юридически и аналитически нельзя автоматически приписывать новому собственнику весь старый конфликт или, наоборот, приписывать мне решения компаний после того, как я перестал их контролировать.

Особенно осторожно нужно говорить о связи Megainpharm с Pharmstandard/PST. Смена контроля MIF на New Medical Technologies и назначение Gyorgy Harmas подтверждаются. Прямая ownership/control-цепочка от MIF к PST/Pharmstandard в исследованном массиве не доказана полностью. Я могу видеть экономические совпадения, могу иметь свои предположения, но в книге должен оставить юридическую оговорку.

После продажи я впервые остро почувствовал, что историческая ответственность и текущая власть окончательно разошлись. Компании живут дальше уже без тебя, но документы периода твоего управления продолжают производить последствия.

31. Цессия и превращение семейных денег в судебные деньги

Когда корпоративный конфликт затрагивает личные денежные отношения, он становится особенно тяжёлым. В 2025 году в судебном споре появилась цессия, согласно которой Андрей Юрьевич якобы уступил Дмитрию определённое право требования.

Сам документ существует и позднее использовался в судебной позиции Дмитрия. Это факт. Но подлинность отдельных подписей, действительность воли, реальность платежа и экономическое основание сделки стали предметом спора.

В декабре я писал Андрею напрямую и просил подтвердить, подписывал ли он договор 8 июля. Я ставил вопрос о подписи, о движении денег и о том, насколько действия Дмитрия соответствовали реальной воле Андрея. Это были мои вопросы и мои обвинительные подозрения - не готовое судебное установление.

Эта история особенно болезненна тем, что деньги между родственниками почти никогда не оформляются так тщательно, как деньги между чужими. Мы думаем, что родство снижает риск. На практике при конфликте оно увеличивает неопределённость: слишком многое происходило на доверии.

Если потомки запомнят из этой главы только одно: любой крупный заём между родственниками оформляйте так, как будто стороны незнакомы. Договор, назначение платежа, подтверждение перечисления, проценты, уступка - всё должно быть прозрачно. Это не отсутствие любви. Это защита отношений от будущей памяти.

32. Когда конфликт переезжает из бизнеса в жизнь

В какой-то момент спор перестаёт находиться только в переговорной комнате. Сегодня моей семье буквально не на что жить. Я пишу это не как доказательство чьей-либо корпоративной вины и не как расчёт ущерба, а как честное описание того, куда конфликт переехал из документов: в дом, повседневные расходы и безопасность близких.

Человеку, который много лет связывал себя с бизнесом, сложно отделить потерю корпоративного контроля от ощущения личной несправедливости. Мне тоже было сложно. Иногда я реагировал резче, чем следовало. Иногда пытался собрать в одно объяснение слишком много событий.

При этом моя команда выполнила поставленные перед ней задачи и заслужила KPI. Более высокие цели для команды ставил я сам. Эта оценка требует подтверждения KPI-листами и кадровыми документами, но для моей памяти важно не позволить конфликту перечеркнуть работу людей, которые справились с тем, что от них требовали.

Она же заставила меня пересмотреть некоторые собственные формулировки. Я мог считать подпись поддельной, но без экспертизы корректнее говорить, что подлинность оспаривается. Я мог считать человека зависимым от другого, но без доказанной цепочки влияния нельзя превращать это в факт. Я мог видеть координацию, но совпадение интересов ещё не доказывает общий план.

Для суда эта осторожность - техника. Для жизни - способ не дать конфликту полностью захватить мышление.

ЧАСТЬ V. 2026: СУДЫ, ПАМЯТЬ И ТО, ЧТО ОСТАНЕТСЯ

33. Суд как машина упрощения

К 2026 году история распалась на несколько процессов. Личные и имущественные суды между мной, Андреем и Дмитрием никак не связаны с корпоративными вопросами Megainpharm и IP. Они могут быть частью семейной истории, но не должны использоваться как доказательство корпоративного одобрения, полномочий или причин MIF-событий.

Но суд устроен иначе. Он спрашивает: действовала ли доверенность? Был ли долг? Кто является правообладателем? Какой акт подлежит отмене? Широкий рассказ может даже мешать, если не отвечает на предмет доказывания.

Мне понадобилось время, чтобы принять это. Я хотел, чтобы кто-то наконец увидел всю систему: реструктуризацию, семейный конфликт, изменение контроля, влияние отдельных людей, продажу бизнеса, последствия. Судья не обязан писать семейную историю. У него другое дело.

Поэтому я разделил два документа. Для адвокатов нужен аналитический отчёт: источники, доказательственная сила, альтернативные гипотезы. Для потомков - эта книга. Здесь можно сохранить контекст, который юридически не всегда релевантен, но объясняет человеческий смысл событий.

Есть ещё один урок: никогда не стройте судебную позицию на желании моральной реабилитации. У суда нет обязанности признать, что вы хороший человек. Нужно доказать конкретный юридический факт. Моральная оценка - дело истории, семьи и собственной совести.

Решение, которое ещё не стало последней точкой

13 апреля 2026 года Венский суд по трудовым и социальным делам отклонил мой иск об оспаривании увольнения. Это неблагоприятное для меня решение. Суд принял ряд выводов о доверенностях, моих полномочиях и моём знании позиции участников компании. Я не хочу смягчать этот факт в семейной книге: такой судебный акт существует и

должен храниться рядом с документами, которые поддерживают мою версию.

Но важно столь же точно назвать его статус. Полный текст решения был опубликован/вручен только 18 августа 2026 года — не ранее. Я уже готовлю Berufung и намерен её подать; на дату этой редакции нельзя писать, что апелляция уже подана. Это решение первой инстанции по трудовому спору, а не уголовный приговор.

12 августа, ещё до вручения мне трудового решения, WKStA - австрийская прокуратура по экономическим преступлениям и коррупции - поручила дополнительные следственные действия по уголовному делу. В документе сформулировано подозрение в содействии тяжкому мошенничеству в связи со спорными доверенностями и передачей IP; прокуратура попросила повторно допросить свидетелей и получить переписку 19 сентября. Подозрение - серьёзная вещь, но это всё ещё стадия расследования, а не установленная вина.

Для потомков я оставляю простое правило: если в архиве есть судебный акт против нашей версии, его нельзя прятать. Но нельзя и приписывать ему больший юридический смысл, чем у него есть. Инстанция, предмет дела, стандарт доказывания и возможность обжалования - часть самого факта.

34. Архив против памяти

За эти годы я прочитал больше старых писем, чем, вероятно, любой человек должен читать о собственной жизни. Это странный опыт. Ты встречаешь себя прошлого, который ещё не знает будущего.

Такой архив полезен именно тем, что лишён поздней мудрости. Если Антон в апреле 2025 года пишет о переговорах и выигрыше времени, это сильнее моей сегодняшней интерпретации его мотива. Если Term Sheet 31 августа описывает Dubai IP-сценарий, это сильнее любого позднего утверждения о том, что такой проект возник внезапно. Если юристы 12 мая пишут о непринятии большей части правок, это показывает их оценку в момент сделки.

Но архив тоже не всесилен. Письмо может отражать только часть разговора. Человек мог знать больше, чем написал. Вложение могло иметь другую версию. Устное решение могло не попасть в почту. Поэтому отсутствие письма нельзя автоматически превращать в отсутствие события.

Моя формула стала такой: документ ограничивает память, но не заменяет её; память объясняет документ, но не может переписать его. Между ними должен оставаться честный зазор.

Письмо от 8 июля

Оригинальный EML оказался важнее, чем обычная распечатка письма. Он показывает, что 8 июля, когда я был вне Австрии, я направил Dimitrios готовые русскую и немецкую версии простой доверенности, прямо попросил его подписать документ и оставить его у меня на столе. Kristina Konyakhina стояла в копии и была вторым поверенным.

Позднее в суде я говорил, что после возвращения забрал доверенность со своего стола в Вене. Совпадение этой конкретной детали с письмом укрепляет последовательность моего рассказа, но не отвечает на главный технический вопрос: кто фактически поставил

подпись на бумажном экземпляре. Именно эту границу книга должна сохранить.

В августе 2026 года нашёлся документ, который для меня стал почти учебным примером того, зачем нужен архив. Это исходный файл письма от 8 июля 2024 года: я пишу Димитриосу Пападопулосу, ставлю в копию Кристину Коняхину, прикладываю русскую и немецкую версии широкой доверенности и прямо прошу её подписать и положить мне на стол. В тексте проекта есть и операции с интеллектуальной собственностью, включая её куплю-продажу.

Сам attachment в этом письме не подписан. Поэтому письмо не доказывает, что Димитриос действительно поставил подпись на той копии доверенности, которая позднее стала предметом спора. Но оно доказывает другое: сам текст и просьба о такой доверенности существовали 8 июля - до августовской сделки и до открытого сентябрьского кризиса.

Почти одновременно появился ещё один полезный контраст. В письме 18/19 сентября я просил Димитриоса нотариально оформить две другие доверенности. В восстановленных приложениях одна была для NSP, другая - для патентных представителей; ни одна не давала мне право заключать договоры от имени Megainpharm. В позднем свидетельском рассказе эти эпизоды могут читаться иначе. Я не делаю из этого вывод о чьей-либо лжи. Гораздо вероятнее и гораздо важнее проверить, не смешались ли в памяти две разные группы документов - июльская и сентябрьская.

Именно здесь архив оказывается сильнее семейной уверенности. Мы все способны через два года помнить “ту самую доверенность”, хотя на самом деле их было несколько. Документ не всегда даёт окончательный ответ, но он заставляет задавать правильный вопрос.

Я хочу, чтобы этот принцип сохранился в семейном архиве. Не выбрасывайте неудобные документы. Не оставляйте только те письма, которые подтверждают нашу версию. Если история когда-нибудь понадобится потомкам, пусть они видят весь спектр, а не отредактированную легенду.

35. Мои ошибки

Самый простой итог конфликта - каталог чужих ошибок. Самый полезный - список своих.

Первая моя ошибка - вера в достаточность общего согласия. Я слишком часто воспринимал понимание на уровне группы как достаточный мандат для исполнительной работы. Международная структура требует большего: отдельной корпоративной воли каждого юридического лица.

Вторая - концентрация функций. Я был слишком вовлечён во многое сразу. Это делало работу быстрой, но создавало персональную зависимость и огромный документальный след.

Третья - недостаточное документирование переходов. Если меняется цена сделки, версия договора, состав актива или роль участника, нужно фиксировать причину отдельной запиской. Мы часто полагались на цепочку писем.

Четвёртая - плохая архитектура выхода. Формальная дата ухода должна сопровождаться полным отзывом доступов и полномочий. Иначе власть ушла, а ответственность ещё выглядит живой.

Пятая - эмоциональная эскалация. В момент, когда я видел угрозу активам, мне казалось оправданным отвечать жёстко и быстро. Сегодня я уверен, что в корпоративном конфликте скорость реакции часто менее важна, чем качество протокола.

Шестая - желание объяснить слишком многое одной причиной. Возможно, отдельные люди действительно использовали кризис в своих интересах. Но сама система была достаточно хрупкой, чтобы конфликт мог возникнуть и без единого архитектора.

Седьмая — недооценка происхождения файлов. Теперь я бы сохранял исходные электронные сообщения, hashes, originals и протокол выдачи каждого значимого документа так же тщательно, как сам договор. Признание этих ошибок — отказ строить память на собственной непогрешимости, но не согласие с чужими действиями.

36. Что я всё-таки считаю правильным

После главы об ошибках важно сказать и обратное. Я не считаю ошибкой саму идею международной реструктуризации. Документы Project Estate показывают, что проблема сложной структуры была реальной, а перенос IP в дружественную юрисдикцию имел понятную бизнес-логику.

Я не считаю ошибкой стремление отделить интеллектуальную собственность от рисков операционного конфликта. Можно спорить о юридическом маршруте и approvals, но задача защиты ключевого актива в условиях неопределённости была рациональной.

Я не считаю ошибкой привлечение профессиональных юристов и попытку переписывать явно асимметричный buyer SPA в 2025 году. Поздняя продажа не делает любой seller protection «саботажем».

И я считаю правильным, что в какой-то момент начал собирать документы системно. Не для войны как таковой, а потому что без архива история становилась набором взаимоисключающих воспоминаний.

Главная вещь, которую я сегодня защищаю, - право на контекст. Подпись должна оцениваться вместе с мандатом. Решение - вместе с тем, кто его принимал. Выгода - вместе с тем, кто её получил. Поздние действия новых владельцев - отдельно от старой власти. Это не попытка уйти от ответственности, а попытка распределить её по реальным ролям.

37. Не наследуйте мой конфликт

Я не знаю, когда закончатся все процессы и будут ли когда-нибудь полностью восстановлены отношения между людьми этой истории. Но я точно знаю, чего не хочу: чтобы потомки получили вместе с архивом обязанность продолжать наши обиды.

Семейная память опасна тем, что может передавать вражду дольше, чем факты. Ребёнок узнаёт, что «этот человек поступил плохо», задолго до того, как способен понять договор, доверенность или контекст. Через поколение спор уже существует как легенда, а не как событие.

Поэтому я оставляю вам документы, но не оставляю врагов. Читайте. Сравнивайте. Если нужно - защищайте имущество и имя. Но не принимайте мою эмоциональную оценку как наследственное обязательство.

Я хочу, чтобы фамилии в этой книге со временем стали историей, а не инструкцией к продолжению войны. Возможно, кто-то из участников однажды увидит произошедшее иначе. Возможно, документы ещё изменят моё понимание отдельных эпизодов. Это не страшно.

Страшно было бы другое: если из большой семейной истории следующим поколениям достанется только навык судиться друг с другом.

ЧАСТЬ VI. ПОРТРЕТЫ БЕЗ ПРИГОВОРОВ

38. Андрей Юрьевич: семейный авторитет и юридическая воля

В семейном бизнесе есть люди, чья реальная роль не помещается в название должности. Андрей Юрьевич для меня долго относился именно к таким фигурам. Его позиция имела значение не только потому, что могла быть связана с конкретными правами или долями. Она имела семейный и исторический вес.

Такая роль создаёт особую сложность. В обычной жизни слова человека с высоким авторитетом воспринимаются как решение. В корпоративном праве нужно ещё ответить: от чьего имени принято это решение, какой компании оно адресовано и требуется ли дополнительное оформление. Семья слышит «да». Юрист спрашивает: «да от кого и в какой компетенции?»

Именно поэтому устный разговор 17 августа 2024 года и его последующая проверка так важны для меня. Документа от этой даты не существовало и искать его не нужно. Письма GA от 6 августа и коммуникации начала сентября могут подтвердить общий контекст, но даже подтверждённое устное согласие не заменяет отдельного corporate approval Megainpharm.

Позднее наши отношения и оценки событий оказались втянуты в споры, где возникли и денежные вопросы, и цессия, и разные представления о том, кто что согласовывал. Я не хочу описывать Андрея Юрьевича только через эти процессы. В семейной памяти человек не должен превращаться в набор процессуальных позиций.

Для меня его роль - напоминание о том, насколько опасно строить систему, где исторический авторитет заменяет формализованный governance. Пока люди доверяют друг другу, такая модель кажется естественной. В конфликте она заставляет всех выяснять, где заканчивалось семейное влияние и начиналась юридическая воля конкретной компании.

39. Вячеслав Сидоров: свидетель раннего контекста

Вячеслав Сидоров занимает в этой истории особое место, потому что его переписка помогает проверить события до того, как конфликт окончательно сформировал лагеря. Для forensic-реконструкции такие свидетели особенно ценны: важна не последующая симпатия к одной из сторон, а то, что человек писал и делал до кульминации.

Документы показывают его практическую вовлечённость в создание UAE-контура. Он проходил KYC, получал корпоративные документы, обсуждались следующие шаги. Это делает его раннюю осведомлённость сильным фактом. Одновременно в других эпизодах он поднимал вопросы финансовой прозрачности и критически относился к отдельным объяснениям происходящего вокруг Megainpharm.

Я не хочу превращать Сидорова в «свидетеля моей правоты». Это была бы ещё одна форма упрощения. Его собственные интересы, взгляды и акционерная позиция должны оцениваться отдельно. Но именно ранние contemporaneous документы делают его важным контрольным источником.

Для потомков здесь полезен общий принцип: когда начинается семейный спор, ищите не того, кто громче поддерживает вас сегодня, а документы людей, которые писали до конфликта. Предконфликтная переписка часто честнее поздних воспоминаний всех сторон, включая ваши собственные.

40. Оксана Кирпенко и Адолина Рудько: между большинством и процедурой

Оксану Кирпенко и Адолину Рудько легко было бы описать только через коммуникационный контур большинства и на этом закончить. Это было бы ошибкой: их индивидуальные роли и формулировки нельзя склеивать. Но в сентябрьской переписке они находились рядом в попытках перевести конфликт в коллективное обсуждение.

В одном из contemporaneous эпизодов она допускала связь вопроса товарного знака с более ранним контуром решений акционеров. Для моей версии истории это важный элемент, потому что он не согласуется с представлением о совершенно внезапной и никому не известной IP-архитектуре. Но это всё равно не тождественно одобрению конкретного договора.

Позднее «68 процентов» стало почти символом. Однако символы опасны в юридическом споре: они дают ощущение окончательного ответа. Я предпочитаю видеть в этой цифре индикатор возможной поддержки направления на уровне группы, но не волшебный ключ к австрийскому corporate approval.

Портреты Кирпенко и Рудько в моей памяти связаны с двойным уроком: большинство важно, но процедура важна тоже. Рядом — не значит одинаково; участие в общей переписке не означает общего юридического решения.

41. NSP: когда внешние юристы становятся частью памяти

Юристов редко включают в семейные мемуары. Но в нашей истории NSP стали одним из наиболее надёжных часов: их письма и отчёты показывают, что обсуждалось в конкретный день, какие риски видел профессиональный советник и где именно представляемые интересы перестали совпадать.

В апреле-мае 2025 года они анализировали SPA, готовили seller-side правки, обсуждали стратегию переговоров и фиксировали риски по интеллектуальной собственности. Их отчёт важен ещё и тем, что показывает масштаб работы, выполнявшейся в моём интересе как доверителя.

Особенно важен для меня эпизод 15 мая. Адвокаты не написали: «Евгений и Антон поссорились». Они описали профессионально-этическую проблему несовместимых представляемых интересов. Это намного точнее человеческой легенды, которая могла бы возникнуть позже.

С хорошими юристами есть парадокс: пока всё нормально, они кажутся людям источником лишней формальности. После конфликта именно эта формальность становится памятью, которой можно доверять больше собственных эмоций.

Если у потомков будет сложный бизнес, совет простой: юрист должен присутствовать не только когда нужно судиться. Его главная ценность - оставить правильный документ в тот день, когда никто ещё не думает о суде.

42. Покупатель: чужая рациональность

В семейных конфликтах покупатель легко превращается в морального персонажа: спаситель, захватчик, союзник одной стороны. На самом деле крупный покупатель прежде всего действует в собственной экономической логике.

Весной 2025 года buyer-side SPA был жёстким. Он перекладывал значительные риски на продавца, требовал гарантий и оставлял покупателю пространство для защиты собственного результата. Я воспринимал некоторые условия как чрезмерные. Юристы также видели существенные seller-side риски.

Но из этого не следует, что покупатель обязан был заботиться о нашем семейном равновесии. Его задача - получить актив с минимально возможной неопределённостью. Если продавцы приходят на сделку с уже существующим конфликтом вокруг IP, управления и полномочий, покупатель неизбежно попытается превратить эту неопределённость в гарантии, условия и контроль.

Это один из самых неприятных уроков для семейного бизнеса: рынок не обязан ждать, пока семья договорится. Внутренняя слабость становится частью цены сделки. Чем хуже собственники способны говорить одним голосом, тем сильнее позиция внешней стороны.

Поэтому нельзя объяснять всё поведение покупателя как участие в нашей внутренней драме. Даже если позднее появятся доказательства отдельных параллельных контактов, основная экономическая мотивация покупателя остаётся самостоятельной.

ЧАСТЬ VII. ПРАКТИЧЕСКОЕ НАСЛЕДИЕ

43. Семейная конституция: двенадцать правил, которые я бы написал заранее

Первое правило: семейный бизнес должен иметь письменную конституцию. Не юридический трактат на сто страниц, а ясный документ о том, кто принимает стратегические решения, как назначается менеджмент, как разрешается конфликт и как родственник может выйти из бизнеса без разрушения семьи.

Второе: экономическое большинство и юридическое голосование должны быть сведены в одну понятную карту. Нельзя жить категориями «у нас примерно столько-то процентов». Для каждой компании должно быть видно, кто участник, кто голосует и какие вопросы требуют квалифицированного большинства.

Третье: право принять решение и право его исполнить должны быть разделены. Человек с доверенностью не должен вынужден угадывать, является ли устная поддержка собственников достаточным основанием для крупной сделки.

Четвёртое: любое изменение цены существенного актива оформляется отдельной запиской. Что изменилось, почему, кто предложил, какой новый периметр, кто одобрил. Это кажется бюрократией до первого суда.

Пятое: один человек не должен быть единственным каналом между собственниками, банком, финансовой службой и компанией. Информационная монополия создаёт власть независимо от должности.

Шестое: интеллектуальная собственность должна иметь отдельную governance-модель. Кто определяет стратегию, кто владелец, кто лицензирует, кто оценивает, кто контролирует платежи. IP слишком важна, чтобы управляться «по общему пониманию».

Седьмое: крупные займы между родственниками оформляются строже, чем займы между чужими. Семейность не снижает риск - она делает последующий спор болезненнее.

Восьмое: у семейного бизнеса должен быть независимый наблюдатель - советник, директор или совет директоров, который не зависит от одного семейного лагеря. Его задача не управлять семьёй, а вовремя сказать, что система перестала работать.

Девятое: при возникновении серьёзного конфликта автоматически включается период заморозки. Никаких крупных отчуждений, смены ключевых полномочий и необратимых действий в течение заранее установленного срока без специальной процедуры. Сначала сохраняется status quo, потом обсуждаются претензии.

Десятое: уход руководителя оформляется чек-листом. Доверенности, банки, подписи, доступы, электронная почта, архив, контрагенты, передача дел. Никаких серых зон, где человек уже ушёл, но его всё ещё воспринимают как управляющего.

Одиннадцатое: семейные споры не передаются детям как моральное наследство. Потомки должны получить архив и право сделать собственный вывод, а не готовый список людей, которых следует считать врагами.

Двенадцатое: цена сохранения контроля должна регулярно сравниваться с ценой сохранения отношений. Бизнес можно продать, разделить, реструктурировать и построить заново. Семейную историю после десятилетий войны восстановить значительно сложнее.

44. Если бы мне дали начать снова

Если бы мне дали вернуться к моменту, когда бизнес ещё рос и конфликт казался невозможным, я бы не пытался сделать всех мудрее. Я бы изменил систему.

Я бы раз в год собирал всех экономических собственников и показывал одну карту: юридические лица, активы, IP, банковские полномочия, фактические роли, долги между родственниками, доверенности и потенциальные конфликты интересов. Не презентацию успехов, а карту зависимости.

Я бы потребовал, чтобы по каждому ключевому активу существовало два документа: решение о стратегии и документ об исполнении. Тогда человек, подписывающий договор, не оставался бы один на один с вопросом, кто именно решил совершить сделку.

Я бы создал процедуру обязательного независимого review любой сделки между связанными сторонами или любой передачи ключевой IP. Даже если все уверены, что цена справедлива. Независимая оценка нужна не только для налоговой или суда - она защищает отношения внутри семьи.

Я бы раньше разделил семейные разговоры и корпоративные совещания. За семейным столом можно говорить о чувствах, страхах и справедливости. На совете директоров нужно фиксировать решение. Смешение этих площадок делает обе хуже.

И я бы заранее договорился о достойном выходе. Каждый участник должен понимать, как он может перестать быть частью бизнеса, не превращаясь автоматически во врага остальных. Возможность выйти - один из главных предохранителей совместной собственности.

Наверное, даже при такой системе мы всё равно спорили бы. Люди остаются людьми. Но спор не обязан превращаться в разрушение всей архитектуры. Хорошее корпоративное управление не делает конфликт невозможным. Оно не даёт конфликту стать единственным способом управления.

ЭПИЛОГ

Письмо тем, кто будет после нас

Если вы читаете это через много лет, Мирамистин, Megainpharm, Innovexa и названия судов могут быть для вас просто словами из архива. Я надеюсь, что так и будет. Значит, ваша жизнь не вращается вокруг наших споров.

Не ищите в этой книге одного злодея. И не делайте из меня героя. Большие проблемы редко имеют такую удобную форму. Мы построили сложный бизнес быстрее, чем построили систему совместной власти. Мы доверяли друг другу больше, чем доверяли процедурам. Мы смешивали экономическое большинство, семейный авторитет, должность и юридическое полномочие. Пока всё шло хорошо, это работало. Когда интересы разошлись, каждый скрытый дефект стал видимым одновременно.

Если у вас будет семейный бизнес, напишите правила до того, как они понадобятся. Разделите собственность и управление. Разделите право принять решение и право его исполнить. Сделайте так, чтобы человек, контролирующий деньги, не контролировал единственный канал информации. Храните протоколы. Делайте независимую оценку крупных активов. Не оставляйте существенные займы между родственниками на уровне устных договорённостей.

Создайте процедуру выхода. Возможность спокойно продать долю, передать полномочия и уйти иногда спасает семью лучше, чем самый выгодный новый проект.

И ещё: никогда не позволяйте юридическому спору объяснить вам человека целиком. В суде мы вынуждены упрощать роли до истца, ответчика, продавца, директора, правообладателя. В жизни каждый участник больше своего процессуального положения.

Я не знаю, как история оценит мои решения. Некоторые я бы принял иначе. Некоторые готов защищать. По некоторым фактам я до сих пор не имею окончательного ответа. Но я знаю, что обязан был сохранить эту историю именно в несовершенном виде - с пробелами, сомнениями и собственными ошибками.

Если вы сделаете из неё более спокойный и прозрачный бизнес, значит, мы заплатили эту цену не совсем напрасно.

Евгений Горохов
Вена, 2026

Источники семейной части

1. «Род Гороховых» - генеалогическая экспертиза «Проекта Жизнь», Москва, 2019, 189 страниц. Включает архивные ссылки, поколенные росписи, биографические очерки и семейные фотографии.

2. «Древо АЮ Горохова» - панорамное родословное древо, 2019. Использовано для проверки структуры поколений и как отдельное семейное приложение.

3. Факты о живых родственниках, указанные в генеалогическом исследовании, относятся к состоянию на 2019 год и не должны восприниматься как актуальные биографические сведения без обновления.

ДОКУМЕНТАЛЬНАЯ КАРТА ПАМЯТИ

Этот раздел нужен не для повторения судебного меморандума. Его задача проще: дать будущему читателю короткую карту того, какие элементы моей памяти опираются на документы, где остаются пробелы и какие выводы нельзя превращать в семейную легенду без дополнительной проверки.

1. Как читать документальную часть

В этой книге я различаю четыре уровня уверенности. [A] - первичный contemporaneous документ или официальный реестр; [B] - сильный вывод из нескольких независимых фактов; [C] - поздняя позиция стороны или неполно подтверждённый эпизод; [H] - гипотеза, которую ещё необходимо доказать. Отсутствие письма в исследованном архиве означает только «не найдено», а не «не происходило».

2. Четыре вопроса, которые остаются открытыми

Вопрос	Что необходимо помнить
Экономическая логика	Цена не является спорным вопросом. Сохраняются cost reconstruction, tax-efficient rationale и доказательственные ограничения — без сравнения отдельных сумм.
Контур 68%	Поддержка или экономический вес Кирпенко/Сидорова на уровне группы, даже если 68% будут подтверждены, не равны автоматически голосам и corporate approval конкретной сделки Megainpharm GmbH.
MIF и Pharmstandard/PST	Смена контроля MIF на New Medical Technologies KFT и назначение Harmas подтверждаются. Прямая ownership/control-связь MIF с PST/Pharmstandard требует отдельной цепочки доказательств.

Критические оригиналы и процессуальные статусы	Полная процессуальная копия MIF–Innovexa agreement и supplement восстановлена. Нужны original/native signed PoA 08.07, full Gesellschaftsvertrag, evidence note об устном GA 17.08, server emails, filed Berufung и дальнейший WKStA record.
Доверенность 08.07 и email 19.09	Исходное сообщение 08.07 подтверждает early unsigned broad PoA draft и request for signature. Приложения 19.09 отличаются от итоговых PoA по спискам поверенных; одна итоговая PoA признана поддельной первой инстанцией. Не смешивать группы.

3. Участники и юридические лица - одна карта

Участник / структура	Документально значимая роль и оговорка
GE / Евгений Горохов	Активный исполнитель международного/IP-контура до 04.11.2024. Исходное сообщение 08.07 показывает request for broad PoA. Главный спор — подпись/authority/corporate route; post-04.11 события без отдельной chain не атрибутируются GE.
17.08.2024	Устный разговор GE–GA: GE сообщает о двукратном согласии на Dubai IP transfer [C]. Документа не существовало; проверять последующими коммуникациями.
GD / Дмитрий Горохов	Финансовый контур и участие в governance MIF. Эпизод 03.04.2025 подтверждает практическую финансово-посредническую роль; общий контроль над GA/Антоном не установлен.
Антон Горохов	Формальный собственник/продавец ООО «Инфамед К» и активный переговорщик весной 2025 года. Личный конфликт с GE документами не подтверждается.
Вячеслав Сидоров	Раннее знание UAE-контура подтверждено KYC/документами; в восстановленной копии договора 26.08 он указан представителем Innovexa и на копии видна его подпись/печать. Это усиливает факт участия, но не заменяет corporate approval Megainpharm.
Оксана Кирпенко / Адолина Рудько	Участницы shareholder communications; рассматривать рядом, но не приписывать им идентичные позиции или corporate approval.
Megainpharm GmbH / MIF	Австрийская компания - исторический владелец значительного IP-периметра. Юридически самостоятельна; её corporate approval нельзя подменять «волей группы».

Innovexa Holdings	UAE-структура, учреждение которой началось до открытого конфликта. Рассматривалась в материалах Project Estate как возможный элемент будущей IP/M&A-архитектуры.
NSP	Юристы GE в M&A 2025; документировали seller-side риски. 15.05.2025 зафиксировали расхождение представляемых интересов, а не личный конфликт GE и Антона.
Buyer / Pharmstandard-related contour	К апрелю 2025 экономический контур покупателя прямо именуется «Фармстандарт» в NSP-переписке. Это не доказывает участие покупателя в семейном конфликте 2024 года.

4. Компактная последовательность событий

Дата	Событие / значение
08.07.2024	Исходное сообщение GE → Papadopoulos, cc Konyakhina, с широким PoA draft и просьбой подписать; attachment не подписан.
31.07.2024	Презентация консолидации: группа рассматривается как объект структурной перестройки; IP - отдельный элемент целевой архитектуры.
17-23.08.2024	Учреждение Innovexa, KYC, участие Sidorov; 23 августа циркулируют план реструктуризации, legal risk matrix и roadmap.
26.08.2024	Восстановлена полная case-file copy MIF–Innovexa agreement; GE ссылается на PoA 08.07, Sidorov представляет Innovexa. Цена не является предметом спора; validity/authority остаются спорными.
28-31.08.2024	DVC запрашивает полный IP MIF; GE сообщает о планируемом переносе; появляется IP-perimeter file; Term Sheet прямо описывает UAE/IP-сценарий.
04.09.2024	GE email показывает продолжение работы над договорной редакцией после 26.08. Цена не является предметом отдельного спора.
18/19.09.2024	Recovered email attachments: PoA for NSP + patent representatives; они не уполномочивают GE заключать договоры. Значимо для проверки поздней свидетельской памяти.
27.09.2024	Supplemental Agreement No.1 корректирует IP list и сохраняет коммерческую структуру; значение — document chain, не ценовое сравнение.
05-27.09.2024	Спор по доверенностям, Geschäftsführer и управлению MIF становится открытым; 27 сентября внутри бизнеса уже прямо используется термин «корпоративный конфликт».

04.11.2024 и далее	GE указывает 04.11.2024 как окончание CEO/любого IP-мандата; поздние PST события происходили без его ведома. NSP занимались другими вопросами.
03.04.2025	GE сообщает GA, что GD получил проценты и первое погашение по средствам, которые представлялись как деньги GA. Это подтверждает эпизод посредничества, но не общую агентскую власть.
14-23.04.2025	Buyer-side SPA по ООО «Инфамед К»; GE формулирует seller/IP риски; 23 апреля NSP meeting contour уже прямо называется «Сделка Фармстандарт».
28.04-12.05.2025	Антон активно ведёт переговоры, передаёт версии SPA и просит NSP правки. 12 мая NSP указывает, что подавляющая часть защитных правок не принята.
15.05.2025	NSP прекращает совместное сопровождение Антона и GE в M&A из-за расхождения представляемых юридических интересов. Это не доказательство личного конфликта.
23.05-06.06.2025	Меняется ownership/governance MIF: в публичной цепочке появляется New Medical Technologies KFT, затем новый Geschäftsführer Harmas.
Июнь 2025	Российский производственный контур меняет собственников. M&A-фаза должна анализироваться отдельно от семейного конфликта 2024 года.
08.07.2025 и далее	Датируется спорная цессия GA→GD; позднее она используется в litigation. Подпись, основание и реальность платежа остаются предметом спора.
13.04-19.08.2026	ASG Wien выносит неблагоприятное решение первой инстанции; оно вручено 18.08; 19.08 GE поручает готовить Berufung. 12.08 WKStA отдельно назначает дополнительные следственные действия.

5. Короткая причинная модель конфликта

Наиболее устойчиво документы поддерживают не линейную формулу «одна сделка вызвала весь конфликт», а последовательность нескольких процессов: internal commercial-control track 2022-2023; документированный с апреля 2024 UAE/IP project; формальная смена Geschäftsführer при сохранении фактической операционной роли; Project Estate/Innovexa летом; затем столкновение этой архитектуры с governance crisis MIF в конце августа-сентябре. Эти линии могли взаимно усиливаться, но не должны сливаться в один заранее доказанный заговор.

Реструктуризация / M&A → UAE + IP-консолидация → спор о контроле MIF

↘ ↙

взаимное усиление рисков и недоверия → юридизация → M&A 2025 → новый контроль

Эта схема - аналитическая модель, а не утверждение о едином заранее согласованном плане всех участников.

6. Три уровня полномочий, которые нельзя смешивать

Уровень	Вопрос и доказательства
Execution authority - право исполнить	Мог ли GE подписать или совершить действие от имени MIF? Проверяется доверенностью, должностью, scope of authority и датой её действия.
Decision authority - право решить экономически	Кто определил направление: переносить ли IP, куда, на каких условиях и в чьих интересах? Проверяется решениями собственников, перепиской и мандатом.
Corporate approval - юридическое одобрение	Какой орган Megainpharm должен был одобрить конкретную сделку и было ли это сделано? Это отдельный вопрос австрийского корпоративного права и устава.

Самая опасная ошибка для семейной памяти - превратить наличие подписи GE в доказательство всех трёх уровней одновременно. Обратная ошибка столь же опасна: общее согласие собственников не заменяет формальный corporate approval, если закон или устав его требовали.

7. Конкурирующие объяснения - и что могло бы их опровергнуть

Гипотеза	Текущая оценка
H1. Обычная реструктуризация/M&A	Сильно поддерживается Project Estate, roadmap, risk matrix, UAE setup и Term Sheet. Не снимает вопроса formal approvals конкретных сделок.
H2. Защитное ring-fencing IP из-за governance-риска	Хорошо объясняет совпадение конца августа, но для окончательного вывода нужны contemporaneous документы, прямо связывающие ускорение IP с угрозой потери контроля MIF.
H3. GE единолично вывел IP в личных целях	Как полное объяснение по-прежнему плохо согласуется с Project Estate, исходный 08.07 request, участием консультантов/Sidorov и договорной инфраструктурой. Но ASG Wien first instance принял неблагоприятные выводы о знании и полномочиях; поэтому формальная PoA/approval линия теперь имеет особенно высокий риск.
H4. GD заранее организовал перераспределение контроля	Имеются повторяющиеся governance/financial эпизоды, но не найден полный command chain GD→GA/Anton и независимое подтверждение GD→Velichko.
H5. Pharmstandard стоял за событиями уже в 2024	На исследованном массиве не подтверждается. Buyer contour документально становится видимым в 2025 году.

8. Что можно говорить уверенно - и чего не стоит превращать в легенду

- Можно говорить: UAE/IP-архитектура документирована не позднее 10.04.2024, а Project Estate июля-августа развил уже существовавшее направление.

- Можно говорить: в апреле бухгалтерия MIF восстанавливала historical patent costs; GE выбрал aggregate cost method; annual accounts не показывают patent/trademark portfolio как отдельный капитализированный актив.

- Нужно говорить осторожно: формула цены «затраты к концу августа + royalties 2023 + небольшой плюс» и tax-efficient UAE rationale

- конкретное объяснение GE, частично поддержанное компонентами, но exact reconciliation/tax memo пока не найден.

• Можно говорить: формальная смена Geschäftsführer весной 2024 не прекратила автоматически трудовую и фактическую операционную роль GE; это подтверждается несколькими судебными свидетелями. Нельзя из этого автоматически выводить corporate approval IPA.

• Можно говорить: TRACK F 2022-2023 подтверждает раннюю контрольную работу GE по коммерческому блоку. Нельзя без bridge evidence утверждать, что именно это расследование вызвало конфликт 2024-2025.

• Можно говорить: GE был активным исполнителем и одним из архитекторов международного/IP-контура до 04.11.2024. Нельзя автоматически приписывать ему post-04.11 IP/PST-события.

• Можно говорить: Anton весной 2025 года был активным продавцом и переговорщиком, а 15 мая возник именно юридический conflict of interests.

• Можно говорить: GD имел документально видимую роль в финансовых и governance-эпизодах. Мотив отстранения от денежных потоков, финансирование смены контроля и попытка назначить родственника Свистова — позиция GE [C], требующая прямых документов.

• Нельзя без дополнительных доказательств говорить: «68% юридически одобрили MIF-Innovexa», «GD контролировал всех», «встреча GD-Velichko установлена», «MIF принадлежал PST напрямую».

• Нельзя смешивать: семейный конфликт 2024 года, M&A 2025 года и действия нового management после closing как одну доказанную схему.

• Можно говорить: процессуальная копия договора 26.08 и supplement 27.09 восстановлены. Цена никем не поставлена под вопрос; документальная карта сосредоточена на полномочиях, corporate route и provenance.

• Можно говорить: исходное письмо 08.07 подтверждает раннее существование broad PoA draft и просьбу Papadopoulos подписать его; оно не доказывает подлинность подписи на спорной signed copy.

• Нужно говорить точно: решение первой инстанции по трудовому спору было опубликовано/получено 18.08.2026. Рабочая хронология содержит сообщение о подаче апелляции 15.09.2026; для внешнего использования этот статус должен подтверждаться копией с отметкой суда. Личные судебные споры GE с GA и GD не являются доказательством корпоративных событий и рассматриваются отдельно.

9. Документы первого приоритета

Приоритет	Документ
P1	Forensic authentication исходное электронное сообщение 08.07 + recipient/provider copy.
P2	Original/native signed PoA 08.07 + signature/provenance examination.
P3	Filed Berufung по ASG Wien и дальнейшие appellate acts.
P4	Updated WKStA file after order 12.08.2026, including 19.09 email acquisition and supplemental witness interviews.
17.08. 2024	Устный разговор GE–GA: GE сообщает о двукратном согласии на Dubai IP transfer [C]. Документа не существовало; проверять последующими коммуникациями.
P6	Corporate resolutions / minutes / instructions Megainpharm по IP и конкретной сделке.
P7	Native/original 26.08 Agreement + 27.09 Supplement and signature provenance.
P8	Полная редакция Gesellschaftsvertrag MIF и counsel memo ordinary/extraordinary management; valuation только если цена будет поставлена под вопрос.
P9	Recipient copy of 18/19.09 email + exact attachments; targeted witness clarification.
P10	MIF/HIGOR/NMT ownership/UBO/control chain and M&A 2025 closing package.
P11	Original cession GA→GD + payment/signature tracing.

P12	Independent evidence for/against GD-Velichko Dubai channel, kept separate from proven M&A correspondence.

10. Что хранить вместе с этой книгой

• April 2024 email chain `запрос на ДКП ТЗ и патентов`, balance/cost correspondence Begusch и `Aufwand Patente ab 2005-23.xlsx`.

• Jahresabschluss MIF 2023/2024 с immaterial assets / royalty figures и отдельная записка о деловой и налоговой логике; ценовой анализ — только если такой вопрос будет поставлен.

• Материалы TRACK F 2022-2023: GA-2022-98-BES-11, исходные bank/source records, supplier comparisons и emails 28.01/10.02/05.05/19.05.2023.

• WAZIFI Professional License №1192489 и Innovexa business licence — чтобы документально различать ранний vehicle и позднее выбранную структуру; статус свободной зоны тезис исключён как не подтверждённый.

• MIF payroll/employment records после смены Geschäftsführer и отдельные corporate approvals/PoA - чтобы не смешивать трудовую роль с юридическим полномочием.

• «Консолидация 31.07.24» и «Матрица правовых рисков» - как ранние документы о целевой архитектуре и профессиональной подготовке проекта.

• «Дорожная карта - консолидация» и Term Sheet Project Estate от 31.08.2024.

• Status Megainpharm - Infamed 30.08.2024 (all IP) и связанный IP inventory.

• Переписку White Square 17-23.08.2024 по Innovexa/KYC Sidorov.

• Письмо 04.09.2024 и договорная цепочка — как хронология продолжения работы; без отдельного ценового спора.

• Buyer SPA «Инфамед К», последовательные redlines и NSP correspondence апреля-мая 2025.

• Письмо NSP от 15.05.2025 о расхождении представляемых юридических интересов.

• Документы по ownership/governance MIF в мае-июне 2025.

• Личный litigation block GE–GA/GD хранить отдельно и не смешивать с MIF corporate/IP analysis.

• Native-файлы и metadata. PDF-копия удобна для чтения, но не должна заменять оригинал.

• Исходный “RE_ June Invoice.eml” от 08.07.2024 вместе с русским/немецким PoA draft и контрольными хешами.

• Case-file copies: disputed signed PoA 08.07, MIF-Innovexa agreement 26.08, Supplemental Agreement 27.09.

• Email 18/19.09.2024 и оба его исходных Word attachments (NSP и патентные представители).

• ASG Wien Urteil 13.04.2026, correspondence о вручении/апелляции и полный WKStA record после order 12.08.2026.

10А. Кумулятивный реестр тезисов

Семейный архив должен обновляться кумулятивно: ни один существенный тезис не исчезает молча. Если новый документ меняет картину, прежняя формулировка сохраняется в журнале изменений вместе с причиной пересмотра.

Отдельно сохраняются четыре категории: что подтверждено документом; что я помню, но ещё не подтвердил; что является версией другой стороны; что остаётся гипотезой. Потомкам не нужен архив, в котором победила моя версия. Им нужен архив, в котором можно понять, почему версии расходились.

11. Семейное приложение: родословное древо

Панорамное «Древо АЮ Горохова» 2019 года хранится как отдельный файл семейного архива. В формате А5 оно становится нечитаемым, поэтому в книгу включена прямая линия рода и биографические очерки, а полное панорамное древо следует хранить и печатать отдельно в крупном формате.

10Б. Сверка рабочей хронологии на 28 сентября 2026 года

Рабочая таблица memo.xlsx остаётся картой памяти, а не самостоятельным доказательством. В ней рядом стоят документы, личные воспоминания, сообщения участников, процессуальные статусы и планы. Поэтому каждая строка получила отдельную пометку о допустимом использовании. Заседания, назначенные на 29 сентября и 1 октября 2026 года, на дату этой редакции являются будущими событиями и не описываются как состоявшиеся.

В корпоративной части устойчивой остаётся следующая рамка. С 1 июля 2023 года по 4 ноября 2024 года я исполнял роль CEO группы; после прекращения полномочий Geschäftsführer сохранялся статус обычного сотрудника MIF. Команда выполнила поставленные задачи, а вопрос KPI должен подтверждаться кадровыми и расчётными документами. Фактическая координация работы не равна корпоративному полномочию одобрить сделку.

UAE/IP-проект возник не в августе: апрельская переписка фиксирует ранний поиск структуры WAZIFI и последующий переход к Innovexa. Письменного согласия GA от 17 августа 2024 года в архиве нет; рассказ о двух устных подтверждениях остаётся моим воспоминанием и сопоставляется с поведением и перепиской начала

сентября. Доверенность от 8 июля, сентябрьские проекты Ermanchenko/Ischakova и итоговые копии с иным составом поверенных нельзя считать одним документом. От допроса Кристины Коняхиной сторона не отказывалась: не удалось установить адрес для надлежащего вызова.

После 4 ноября 2024 года у меня не было заявленного IP-мандата или экономического интереса в этом контуре. Более поздние действия с IP и PST нельзя приписывать мне без отдельной доказанной цепочки знания или поручения; о ряде событий я узнавал уже после их совершения. TRACK F 2022–2023 годов остаётся самостоятельной проверкой коммерческого блока и не доказывает сам по себе причинную связь с конфликтом 2024 года.

В событиях 2025 года важно не создавать ложную личную линию конфликта с Антоном: установленное расхождение касалось представляемых юридических интересов. Запись встречи 12 декабря 2025 года в Ямонтово, протокол опроса и подписанные 15 декабря соглашения используются только вместе с оригиналами и проверенной расшифровкой, с разделением слов участников и последующих выводов о мотивах.

Итоговая асимметрия последствий для участников заметна, но суммы и мотивы требуют финансовых первичных документов. Для меня итогом стали судебные и уголовно-процессуальные риски без установленной прямой или косвенной экономической выгоды. Это не заменяет бухгалтерской проверки и не доказывает мотивы других лиц. К моменту этой записи моя семья живёт в крайне стеснённых обстоятельствах — это личное свидетельство о цене конфликта, а не финансовое заключение.

Последняя запись

Я сознательно оставляю в книге места, где ответ неизвестен. Последовательная сверка архива восстановила договор 26.08, supplement 27.09, исходное письмо 08.07, апрельское происхождение IP-проекта и различия между несколькими комплектами доверенностей. Она же показала, где документа по-прежнему нет и память нельзя превращать в доказанный факт.

Память должна быть живой, но не удобной. Документ должен ограничивать нашу уверенность там, где мы хотим знать больше, чем действительно знаем.