

Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя

Кафедра менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва

*Комплексний характер корпоративних правовідносин,
де пов'язані як публічні, так і приватні інтереси,
що вимагають правового захисту, обумовлений тим,
що за здійснення правопорушень у цій сфері корпоративних правовідносин
особа може бути притягнута до різних видів відповідальності –
починаючи від адміністративної, і закінчуючи кримінальною.*

ЕКОНОМІЧНА ТА МАЙНОВА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ

навчальний посібник

Тернопіль – 2016

Рекомендовано до використання у навчальному процесі, науково-методичною комісією факультету управління та бізнесу Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя (протокол № 6 від 26 лютого 2016 року).

Рецензенти:

Кирич Н.Б., д.е.н. професор, завідувач кафедри менеджменту у виробничій сфері (Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя).

Стойко І.І., к.т.н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва (Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя).

Автор творчої ініціативи: *Малюта Л.Я.*, к.е.н, доцент кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва (Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя).

Науковий консультант: *Андрушків Б.М.*, д.е.н. проф., Заслужений діяч науки і техніки України, зав.кафедри інноваційної діяльності та підприємництва (Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя).

Економічна та майнова безпека бізнесу: навчальний посібник / Б.М. Андрушків, Л.Я. Малюта. –Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 180 с.

Розглянуто теоретико-методологічні положення організації та забезпечення економічної безпеки на підприємстві. Узагальнено досвід організації антирейдерських заходів в умовах підприємств і підприємницької діяльності як України, так і країн СНД. У навчальному посібнику в доступній формі з використанням схем та іншого ілюстративного матеріалу подано першопричини і природу виникнення рейдерства. З дійсною їх класифікацією розкриваються методи та технологія захоплення майна з використанням наявного досвіду, запропоновано економіко-правові засоби захисту від рейдерського захоплення підприємства.

Розраховано на студентів і викладачів вищих закладів економічного та юридичного спрямування, та усіх, хто займається, і цікавиться питаннями економічної безпеки та майнового захисту підприємств і підприємницької діяльності.

ISBN.....

ЗМІСТ

Вступ	
Тема 1. Теоретичні засади економічної безпеки підприємства і підприємництва	
1. Еволюція поняття економічної безпеки підприємства.....	
2. Змістовно-типологічна характеристика економічної безпеки підприємства.....	
3. Основні функціональні складові економічної безпеки підприємства.....	
4. Інтегральний показник для визначення рівня економічної безпеки підприємства.....	
Тема 2. Основні методологічні положення формування безпеки підприємства	
1. Теоретико-методологічні положення безпеки підприємства, її мета, завдання та функції.....	
2. Служба безпеки підприємства та конкурентна розвідка.....	
3. Реалізація інтересів підприємства як основа забезпечення його економічної безпеки.....	
4. Основні принципи побудови системи безпеки підприємства.....	
5. Політика, система та стратегії безпеки підприємства. Об'єкти і суб'єкти безпеки.....	
6. Державне регулювання діяльності підприємств у забезпеченні економічної безпеки.....	
7. Формування механізму управління безпекою підприємства.....	
Тема 3. Соціально-економічні передумови виникнення рейдерства	
1. Майнові суперечки і конфлікти в корпоративних підприємствах як джерело рейдерства.....	
2. Учасники корпоративного підприємництва та правовідносини між ними.....	
3. Майнові інтереси та права учасників корпоративного підприємництва як джерело виникнення суперечок та конфліктів.....	
4. Корпоративна відповідальність за порушення норм чинного законодавства.....	
Тема 4. Актуальність проблеми корпоративних захоплень та рейдерства в умовах сьогодення	
1. Передумови та періодизація виникнення та закріплення рейдерства в Україні.....	

2. *Причини та першоджерела виникнення рейдерства.....*
3. *Законодавчі протиріччя як фактор нестабільності виробничих відносин.....*
4. *Злиття та поглинання компаній, корпоративне захоплення як основа здійснення рейдерських операцій.....*
5. *Стратегії бізнесу, що використовуються при корпоративному захопленні чи поглинанні компанії.....*

Тема 5. Рейдерство і рейдери: економічний, політичний і правовий аспекти вивчення проблеми.....

1. *Поняття та ознаки рейдерства в сучасному економічному просторі. Основні погляди і трактування даного поняття.....*
2. *Види рейдерів.....*
3. *Основні схеми та учасники здійснення рейдерських операцій.....*
4. *Типові приклади здійснення рейдерських операцій в Україні.....*

Тема 6. Способи здійснення рейдерства та формування стратегії захисту.....

1. *Характерні ознаки рейдерської атаки.....*
2. *Етапи здійснення рейдерських операцій.....*
3. *Основні форми і способи здійснення рейдерства.....*
4. *Протидія рейдерам.....*
5. *Основні способи організації економічної і майнової безпеки бізнесу.....*

Тема 7. Попередження здійснення захоплення та поглинання компанії рейдерами.....

1. *Організаційно-економічні заходи щодо попередження рейдерства.....*
2. *Захист підприємств від рейдерських операцій.....*
3. *Стратегічні заходи захисту від рейдерства.....*
4. *Тактичні заходи захисту від рейдерства.....*

Додатки.....

Замість післямови.....

Список використаної літератури.....

ВСТУП

В умовах мінливого зовнішнього середовища та нестабільного розвитку національної економічної системи вітчизняні промислові підприємства постійно стикаються з великою кількістю загроз для свого функціонування. Пріоритетним завданням для кожного суб'єкта господарювання стає побудова ефективної системи економічної безпеки підприємства, яка зможе забезпечити сталий розвиток та захистить від можливих негативних факторів або мінімізує їх вплив на діяльність підприємства. У зв'язку з цим питання, що стосуються концептуальних засад економічної безпеки промислових підприємств бізнесу є надзвичайно актуальними за сучасних умов господарювання.

Економічна безпека підприємств та бізнесу – відносно новий напрямок розвитку економічної науки. Необхідність її постійного забезпечення зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільного функціонування і досягнення головних цілей своєї діяльності.

На сьогодні в Україні створена певна законодавча та нормативна бази, які спрямовані на врегулювання відносин у сфері бізнесово-підприємницької діяльності, які системно і постійно вдосконалюються, заповнюючи прогалини в тій чи іншій сфері економічного життя. Необхідно відзначити, що власне недостатня обізнаність підприємців і бізнесменів з чинним законодавством, його недосконалістю, досить часто призводить, точніше провокує, не лише до вчинення зловживань самими підприємцями, а і у багатьох випадках, для цілеспрямованого використання недосконалостей законодавства для бруталного майнового і фінансового збагачення. Сьогодні в Україні досить часто (особливо в останні роки) проявляють себе випадки, коли окремі суб'єкти підприємницької діяльності, зловживаючи своїм становищем, з метою отримання не лише прибутку, а і власної вигоди у формі майна, знову ж таки користуючись не досконалістю законодавства, порушують права та законні інтереси своїх колег, інших підприємців та рейдерськими методами захоплюють їх власність, майно, фінанси тощо.

З метою фінансового та майнового захисту від можливих зловживань зі

сторони інших осіб в т.ч. рейдерів, на великих підприємствах зазвичай створюються юридичні служби, на менших практикують залучення фахівців – юристів, які здійснюють правовий супровід господарської діяльності підприємства, та як показує практика вони є (в умовах хабарництва, підкупу і т.п.) мало ефективними.

Стаття 42 Конституції України закріплює право кожного громадянина України (не виключаються і іноземці) на підприємницьку діяльність. Право на неї мають як юридичні особи, тобто підприємства, установи, організації усіх форм власності, так і окремі фізичні особи в т.ч. і без громадянства.

Підприємництво здійснюється на основі вільного вибору підприємцем видів підприємницької діяльності, самостійного формування програми діяльності і т.д. Держава в свою чергу, гарантує усім підприємцям, незалежно від обраних ними організаційно - правих форм діяльності, рівні права та рівні можливості для залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, інформаційних природних та інших ресурсів.

З метою створення сприятливих організаційних та економічних умов для розвитку підприємства органи влади на умовах і у порядку, передбачених законом, відповідно до статті 48 ЦК України, надають підприємцям земельні ділянки, передають на певних умовах державне майно, створюють інші можливості. Разом з тим, факти зловживань шляхом рейдерства отримують все більше поширення. Автори вважають, що це зло має у багатьох випадках коріння від правового невігластва, користолюбства, яких необхідно позбуватись загальноосвітнім шляхом. Цій темі і посвячений даний навчальний посібник.

Книга містить корисну інформацію для тих, хто навчаючись на бакалавра, спеціаліста чи магістра у сфері підприємництва, хоче мати так звані знання з антирейдерської самооброни, такого виду рідкісної для нашого, у минулому, пострадянського періоду діяльності. Посібник може слугувати засобом для самоосвіти у цій царині, через те розрахований не лише на студентів економічних ВУЗів, промисловців, підприємців, а і представників державних органів управління, місцевого самоврядування та загалом на широке коло читачів.

*Управління безпекою підприємства включає фактор інтуїтивності.
Відчуття небезпеки дає можливість науково її підтвердити або
заперечити. Однак для того необхідно добре знати методичку
здійснення наукових перевірок інтуїтивних тверджень,
і таким чином переконатись у їх вірності чи хибності.
(Людмила Малюта)*

Тема 1. Теоретичні засади економічної безпеки підприємства і підприємництва

1. Еволюція поняття економічної безпеки підприємства

Як відомо, виробнича система будь-якого суспільства складається з сотень тисяч господарюючих суб'єктів. Тому успішне, повноцінне і ефективне вирішення завдань, які стоять перед економікою держави в цілому, багато в чому залежить від результативності діяльності її виробничих одиниць. Якщо економіка опирається на потужну виробничу базу, на високорозвинуті продуктивні сили та виробничі відносини, здатні успішно добиватися поставлених цілей, то і вся сукупність економічних потреб суспільства буде задовольнятися своєчасно і повною мірою.

Умови ринкової економіки, в яких здійснюють свою діяльність підприємства різних організаційно-правових форм, в значній мірі невизначені і непередбачувані. Тривала і дуже глибока економічна криза породила багато небезпек підприємницькій діяльності і загроз бізнесу, загалом, окремі з яких зароджуються лише зараз. Крім того, на розвиток підприємництва впливають і такі чинники, як нестабільна політична і соціально-економічна ситуація в країні, міжнаціональні, регіональні, територіальні конфлікти, недосконалість комерційного законодавства, криміналізація суспільства, шахрайство, корупція тощо. Усе це різко загостило проблему забезпечення безпеки підприємства.

У 90-і роки ХХ ст. у всіх сферах життя України почалися соціально-економічні перетворення, що особливо яскраво позначилися на розвитку економічного середовища країни. Головними напрямками цих перетворень стали формування недержавного сектора в економіці, зміна форм і способів державного регулювання діяльності підприємств, що дозволило використовувати в управлінні

підприємствами підходи і принципи, які сформувалися і використовуються в управлінні в розвинутих країнах.

Українська економіка успадкувала від колишнього СРСР один з найвищих у світовій економіці рівень концентрації і централізації виробництва, що визначило вибір основної форми реформування економіки – акціонування підприємств. За даними Держкомстату, у 1990 р. підприємства з числом зайнятих більш 1000 чоловік (16,4%) випускали близько 74% промислової продукції. Особливо великі підприємства (понад 10 000 працюючих) виготовляли майже 20% всього обсягу продукції промисловості.

До початку нового тисячоліття в Україні було зареєстровано 12030 відкритих і 22320 закритих акціонерних товариств. Акціонерні товариства займають домінуюче положення серед всіх інших організаційно-правових форм діяльності підприємств не тільки в українській економіці, але й у країнах з розвинутими ринковими відносинами. Так, в економіці США питома вага продукції корпорацій у валовому внутрішньому національному доході складає близько 90%. В українській економіці з урахуванням складностей перехідного періоду питома вага продукції акціонерних товариств у вартості національного продукту менша. До кінця минулого сторіччя акціонерні підприємства виготовляли в Україні близько 60% загального обсягу промислової продукції. У промисловості України більше 6,0 тис. промислових підприємств (70,2% загальної кількості) працюють у недержавному секторі.

Наслідком зміни сфер і способів державного регулювання діяльності підприємств є значне посилення впливу зовнішнього середовища, перетворення його в головний фактор, що обумовлює стратегію і ділову політику підприємств. У сучасній управлінській літературі зовнішнє середовище визначається як сукупність змінних, що знаходяться за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту.

В умовах планової економіки зовнішнє середовище підприємств практично цілком було стабільним і прогнозованим, а функції контролю і регулювання діяльності підприємств закріплені за відповідними органами державного управління (міністерствами). В умовах ринкових відносин, що характеризуються високим рівнем невизначеності, зовнішнім середовищем, що постійно змінюється, внутрішнє середовище кожного підприємства формується під впливом змінних зовнішньої середовища, що здійснюють безпосередній вплив на організацію управління і на всі процеси, що протікають на підприємстві. Під впливом

зовнішнього середовища змінюються мета діяльності, виробнича база, управління підприємством, організація виробництва, праці і управління, а також протікають основні процеси, що забезпечують розширене відтворення капіталу - інноваційні, інвестиційні, і формуються ринкові позиції підприємства. У цих умовах підприємство розглядається у виді складної ієрархічної системи, тісно взаємодіючої з зовнішнім середовищем.

Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства може носити різний характер. Найзагальніша систематизація цих впливів дозволяє виділити прямі і непрямі, контрольовані і неконтрольовані впливи, впливи загального і приватного характеру, реально здійснюваний вплив і потенційно можливий вплив, цілеспрямований вплив конкретного елемента зовнішнього середовища і впливу стихійного характеру, що є результатом випадкових процесів і явищ у зовнішнім середовищі.

Прямий вплив зовнішнього середовища виявляється в таких формах, як поведінка постачальників матеріалів, капіталу; зміна процентної ставки інвестицій; зміна законодавства по господарських питаннях, постанови і заходи, впроваджені місцевими органами управління; кон'юнктура ринку (наприклад, розміщення і поводження споживачів; склад і поводження конкурентів).

Непрямий вплив здійснюють, наприклад, політична обстановка в країні або рівень розвитку науково-технічного прогресу.

Контрольованість впливу зовнішнього середовища визначається здатністю підприємства діяти на цей вплив. Так, підприємство може самостійно здійснювати вибір постачальників матеріальних ресурсів, засобів виробництва і капіталу або впливати на створення суспільної думки про підприємство і його продукцію, але не в змозі контролювати поведінку постачальників матеріалів, рівень інтенсивності конкуренції в галузі або регіоні, а також поводження конкурентів.

Фактори загального характеру впливають на діяльність підприємства в цілому, наприклад, ріст темпів інфляції, падіння попиту на продукцію підприємства, зміна вимог споживачів до якості продукції припускають перегляд практично всіх аспектів діяльності підприємства, тоді як впливи приватного характеру впливають на який-небудь окремий аспект діяльності підприємства. Так, наприклад, зміна вимог покупців до упакування і доставки продукції, зміни умов постачання і транспортування споживаних матеріалів змушують підприємство переглянути окремі аспекти діяльності.

Негативні результати взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього

середовища можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. У зв'язку з цим виникає поняття економічної безпеки підприємства як безпеки його взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.

Підприємство – це не тільки будівлі, споруди, засоби виробництва, робоча сила тощо, це, перш за все, живий суспільний організм, який виготовляє продукцію, знаходячись в постійних інформативно-виробничих сплетіннях зв'язків і відносин в певному навколишньому середовищі. В найзагальнішому розумінні, підприємство – самостійний господарюючий суб'єкт з правом юридичної особи, який на основі ресурсів, що є у нього (або закріплених за ним), виготовляє й реалізує продукцію, виконує роботи і надає послуги. Все це повинно враховуватися при забезпеченні його безпеки.

Підтвердженням актуальності цієї проблеми - проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства - і усвідомлення цієї актуальності керівниками підприємств є створення в організаційній структурі управління підприємствами (правда, поки що це відноситься переважно до великих фінансово-промислових конгломератів) спеціальних підрозділів, покликаних забезпечити їхню економічну безпеку. Для досягнення найбільшої ефективності одні автори рекомендують створення власної служби безпеки і пропонують варіанти цих структур. Інші пропонують використовувати "міжоб'єктну систему безпеки недержавних об'єктів економіки" аналогічну існуючої в США. Однак, справедливо буде помітити, що найчастіше функції цих служб зводяться до безпеки підприємства як такої, оскільки ці структурні підрозділи не мають розробленої й ефективно функціонуючої наукової системи оцінки економічної безпеки і її рівня, теоретичної бази своєї роботи, що істотно знижує результативність таких структурних підрозділів.

Первісне поняття економічної безпеки розглядалося як забезпечення умов збереження комерційної таємниці й іншої секретної інформації підприємства. Такому трактуванню економічної безпеки присвячені публікації початку 90-х років минулого сторіччя. На перших етапах ринкових перетворень у зв'язку зі зміною поняття власності, самостійним виходом підприємств на зовнішній ринок, прагненням до максимізації прибутку, виробництвом конкурентноздатної продукції, питання збереження комерційної таємниці в діяльності підприємств набуло особливої актуальності. Кожне підприємство прагнуло захищати свої комерційні таємниці, інтелектуальну власність і взагалі інформацію як найкоштовніший товар. *Забезпечення економічної безпеки розглядалося*

насамперед як захист інформації.

Визнаючи, що збереження інформації є одним з важливих аспектів економічної безпеки підприємства, необхідно відзначити, що зведення проблеми економічної безпеки підприємства тільки до захисту комерційної таємниці являє собою занадто спрощений варіант вирішення такої проблеми. Тому отримав визнання інший підхід до трактування поняття економічної безпеки підприємства. Різкий спад виробництва в цілому по країні, а головне - зміна економічних функцій держави, що уже не було основним інвестором і споживачем продукції, змусили подивитися набагато ширше на проблему економічної безпеки підприємств. Відповідно до цього погляду економічна безпека підприємства обумовлена впливом зовнішнього середовища, що у ринковій економіці увесь час змінюється, ніколи не залишається стабільним, постійним або незмінним. Саме з позицій впливу зовнішнього середовища, захисту підприємств від його негативного впливу і розглядається зміст категорії економічної безпеки підприємства, у тому числі й у нечисленних поки публікаціях вітчизняних учених-економістів.

Поняття «безпека підприємства» є досить широким і багатогранним. В найвужчому розумінні і його можна представити як відсутність різного роду небезпек і загроз або наявність можливостей по їх попередженню, захисту інтересів, недопущення збитків більше критичної межі. Це вимагає копіткої повсякденної роботи відповідного персоналу, служб безпеки, які б організували беззбиткову роботу підприємства, збереження майна, недопущення розголошування таємниці, припинення чинників насильних злочинів, збереження інтелектуальної власності тощо.

Економічна, фінансова, майнова безпека – це матеріальна база безпеки підприємства в цілому. Розробка теорії безпеки підприємництва знаходиться на початковій стадії. В даний час у науковій літературі, навіть спеціальній, суть теорії економічної безпеки підприємництва, його складових, індикаторів розкривається вкрай рідко. У визначеннях дане поняття виражається або не завжди чітко, або неповно. Дуже часто забезпечення економічної безпеки бізнесу зводиться до протистояння, захисту від різного роду економічних злочинів. Поза сумнівом, що це важливо, але не можна зводити поняття «економічної безпеки підприємства» лише до такого захисту.

При визначенні поняття "*економічна безпека*" стала переважати думка, що його зміст відбиває такий стан підприємства, що забезпечує здатність

протистояти несприятливим зовнішнім впливам. У цьому зв'язку економічна безпека підприємства стала розглядатися набагато ширше - як *можливість забезпечення його стійкості в різноманітних, у тому числі й у несприятливих умовах, що складаються в зовнішнім середовищі*, незалежністю від характеру його впливу на діяльність підприємства, масштабу і характеру внутрішніх змін. Так, *економічна безпека підприємства* визначена як "захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також як здатність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності". Існує ще одне визначення економічної безпеки підприємства як "кількісної і якісної характеристики властивої фірмі, що відбиває здатність "самовиживання" і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої економічної загрози".

У рамках підходу до економічної безпеки підприємства як до стану, обумовленому впливом зовнішнього середовища, слід зазначити *ресурсно-функціональний підхід*. Автори цього підходу економічну безпеку підприємства розглядають як *"стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства в даний час і в майбутньому"* З цією метою розглядається сукупність процесів, що протікають в організації, із усіма їхніми характерними рисами і взаємозв'язками, які складають єдину системну групу з погляду їхньої функціональної ролі в забезпеченні економічної безпеки підприємства і відіграють важливу роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства. У *ресурсно-функціональному підході як основні напрямки економічної безпеки підприємства розрізняють сім функціональних складових: інтелектуально-кадрову, фінансову, технологічну, правову, екологічну, інформаційну і силову*.

На нашу думку, *економічна безпека підприємства* – це такий стан господарюючого суб'єкта, при якому він при найефективнішому використанні корпоративних ресурсів досягає попередження чи послаблення зовнішніх і внутрішніх негативних впливів, здійснює адекватний захист від існуючих небезпек і загроз та забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції й господарського ризику.

Таким чином, *економічну безпеку підприємства* можна розглядати як практичне використання ефективних принципів сучасного менеджменту та своєчасну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, що забезпечують адаптацію підприємства до умов його існування. Звідси *економічну безпеку*

підприємства слід розглядати як еволюційний розвиток ситуаційного підходу до управління. *Економічна безпека* викликає усе більшу зацікавленість підприємств, що стикаються з труднощами при реалізації принципово нових підходів до управління підприємствами, при організації управління підприємством у ринкових умовах.

Таке розуміння економічної безпеки підприємства дозволяє показати, що виробниче підприємство знаходиться в ситуації невизначеності, непередбачуваності, зміни як внутрішніх умов господарювання, так і зовнішніх: політичних, макроекономічних, екологічних, правових; ухвалює ризикові рішення в умовах жорсткої конкуренції, добивається попередження, послаблення або захисту від існуючих або прогнозованих небезпек або загроз; і це переконливо свідчить, що в даних умовах воно забезпечує досягнення цілей бізнесу. Тобто в даній ситуації корпоративні ресурси підприємства (земля, капітал, кадровий потенціал, підприємницькі здібності менеджерів, інформація, інтелектуальна власність, технологія і т.д.) використовуються в першу чергу для досягнення цілей бізнесу, а не тільки для запобігання небезпек і загроз. І такий шлях – це шлях досягнення стратегічних цілей підприємницької діяльності та забезпечення стійкого інтенсивного розвитку підприємства.

2. Змістовно-типологічна характеристика економічної безпеки підприємства

Економічна безпека підприємства – економічний стан підприємства, сталий по відношенню до внутрішніх і зовнішніх змін фінансово-господарської діяльності, не пов'язаний з форс-мажорними обставинами. Економічна безпека підприємства являє собою створення таких умов його діяльності, за яких забезпечується надійний захист економічних інтересів підприємства від різних загроз.

Головною метою економічної безпеки підприємства є гарантування його стабільного та максимально ефективного функціонування. Система захисту економічної безпеки підприємства може включати такі напрямки:

- захист матеріальних і фінансових цінностей;
- захист інтелектуальної власності;
- захист інформаційного середовища;
- захист персоналу;

- захист навколишнього середовища.

Результатом забезпечення економічної безпеки підприємства є стабільність (надійність) його функціонування, ефективність фінансово-економічної діяльності та особиста безпека персоналу.

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивною потребою кожного суб'єкта господарювання у забезпеченні стабільного функціонування і досягнення цілей діяльності [4].

Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні сформулювати мету та функціональні ознаки (критерії) формування системи економічної безпеки підприємства. Саме це дозволить уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних впливів складових зовнішнього та внутрішнього середовища (рис 1.1).

Джерелами негативних впливів на економічну безпеку підприємства (організації) можуть бути:

1) свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів);

2) збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках даного підприємства, наукові відкриття та технологічні розробки, форс-мажорні обставини тощо).

Залежно від суб'єктної обумовленості негативні впливи на економічну безпеку можуть бути об'єктивними і суб'єктивними. *Об'єктивними* вважаються такі негативні впливи, що виникають не з вини самого підприємства або його окремих працівників. *Суб'єктивні впливи* мають місце внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або його окремих працівників (передусім керівників і функціональних менеджерів).

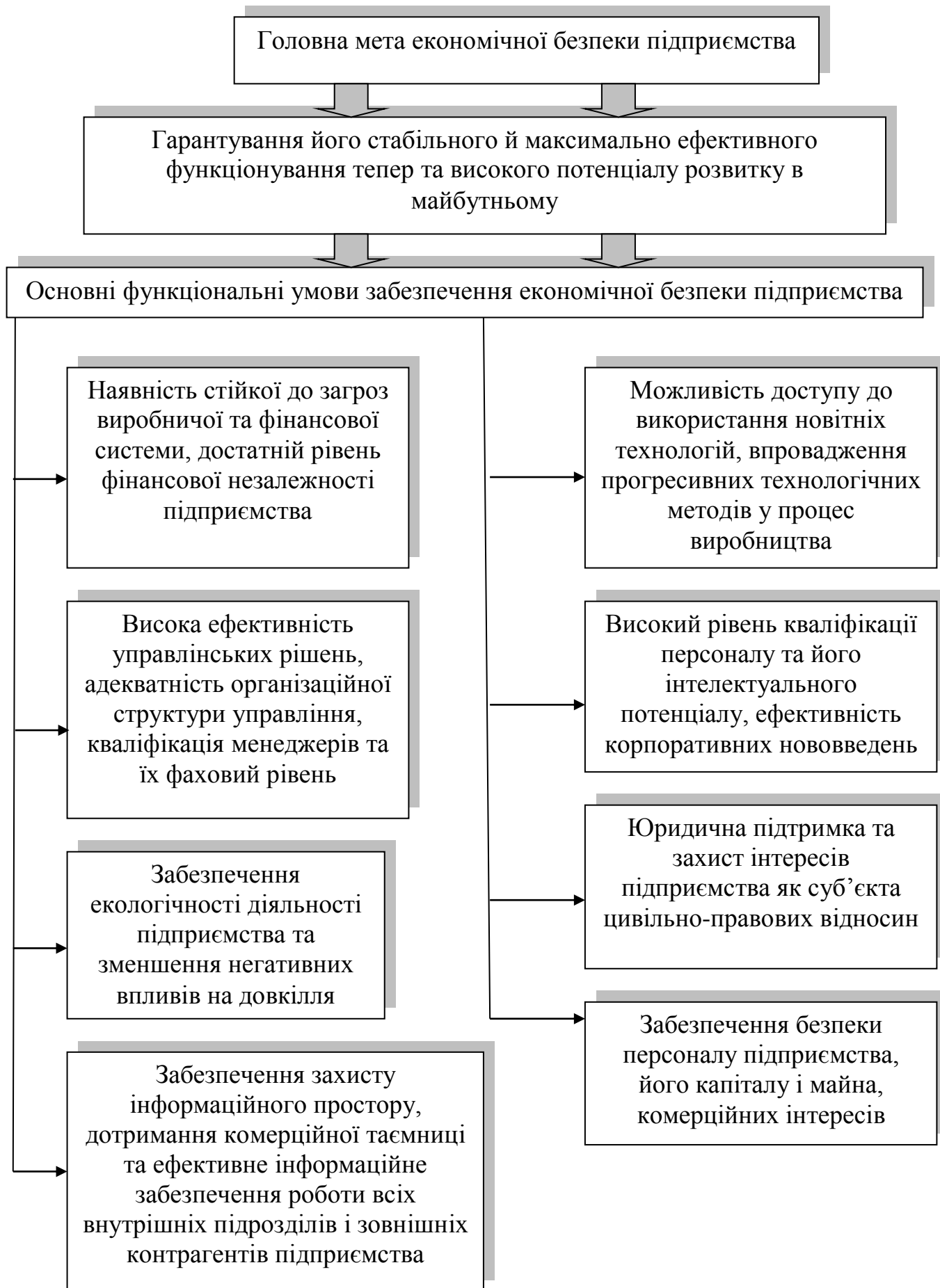


Рисунок 1.1 – Мета й функціональні умови забезпечення економічної безпеки підприємства

3. Основні функціональні складові економічної безпеки підприємства

Категорія економічної безпеки підприємства є інтегральною, системною величиною. У значній мірі, це пов'язано з внутрішньою організацією діяльності конкретного підприємства, якій притаманні: ієрархічність, багатокритеріальність, автономність та динамічність розвитку, певний ступінь невизначеності й ризику, а також здатність до самоорганізації та адаптації.

Виходячи із позицій системного аналізу, вважаємо за доцільне провести класифікацію функціональних складових економічної безпеки підприємства за видовою ознакою (рис. 1.2).

Загальну схему процесу організації фінансової складової економічної безпеки підприємства подано на рис. 1.3 [4].

Ефективність запобігання очевидним і потенційно можливим загрозам (втратам) економічній безпеці підприємства і визначає дієвість діяльності відповідних служб підприємства.

Спочатку оцінюються загрози економічній безпеці підприємства фінансового характеру, що включають:

- *внутрішні негативні дії* (неефективне фінансове планування та управління активами; малоефективна ринкова стратегія; нераціональна цінова й кадрова політика);

- *зовнішні негативні дії* (спекулятивні операції на ринку цінних паперів; цінова та інші форми конкуренції; лобіювання конкурентами недостатньо продуманих рішень органів влади);

- *форс-мажорні обставини* (стихийне лихо, страйки, військові конфлікти) та обставини, наближені до форс-мажорних (законодавчі акти, ембарго, блокада, зміна курсу валют тощо).

У процесі оцінки поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки підлягають аналізу:

- *фінансова звітність і результати роботи підприємства (організації)* — платоспроможність, фінансова незалежність, структура й використання капіталу та прибутку;

- *конкурентний стан підприємства (організації) на ринку* — частка ринку даного суб'єкта господарювання; рівень застосовуваних технологій і менеджменту;

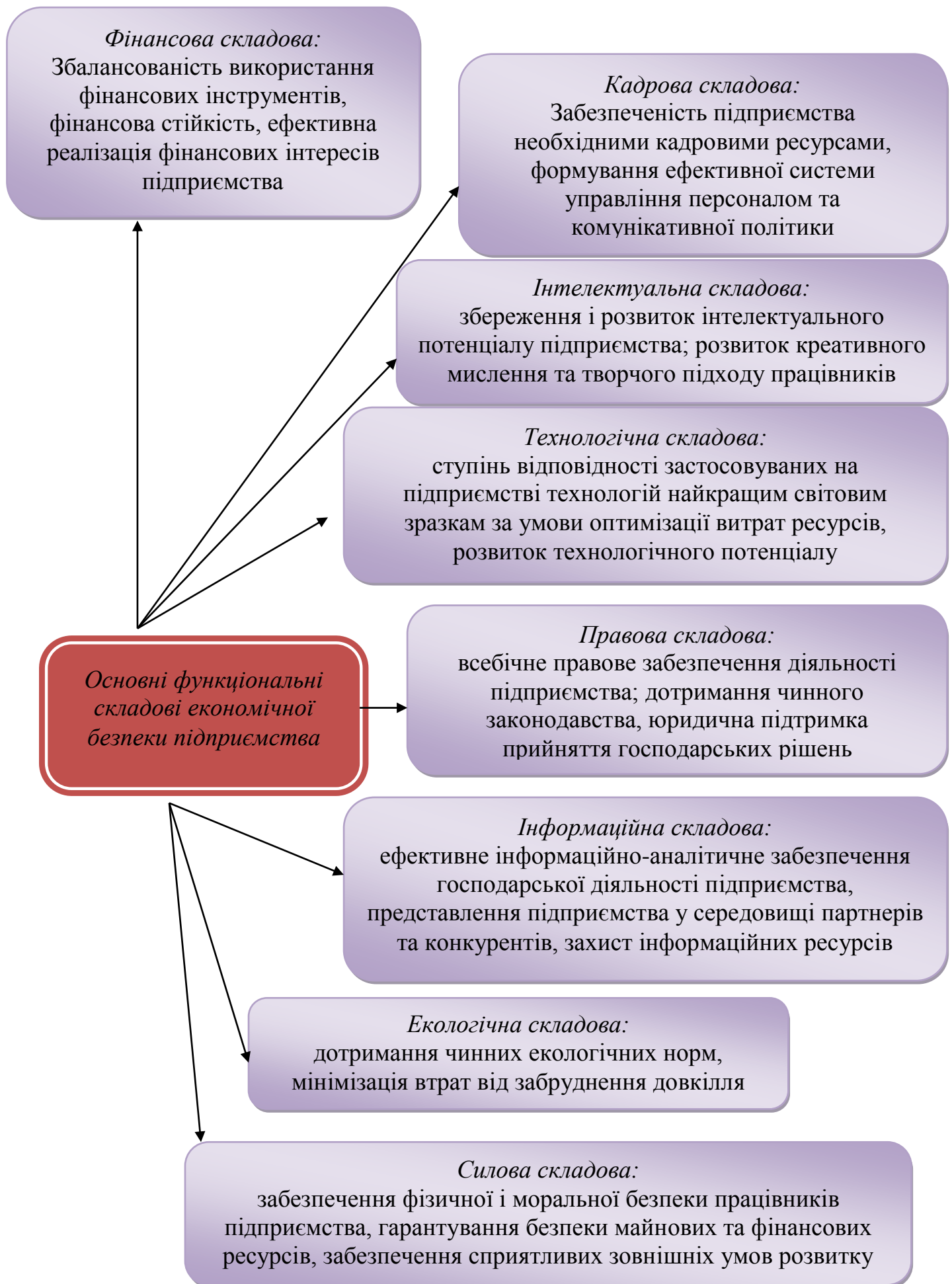


Рисунок 1.2 – Структура функціональних складових економічної безпеки підприємства

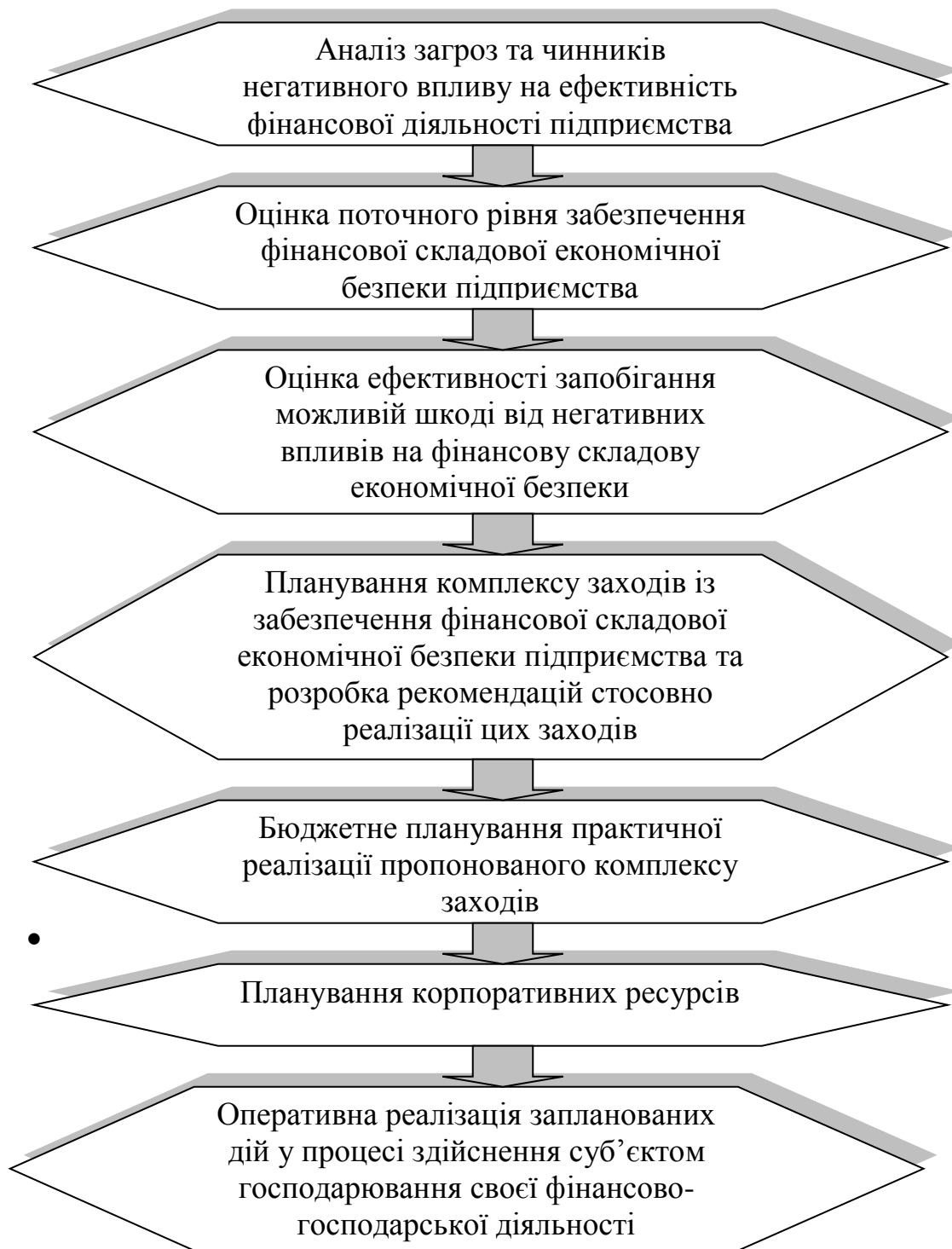


Рисунок 1.3 – Типова схема охорони фінансової складової економічної безпеки підприємства

- *ринок цінних паперів підприємства (організації)* — інвестиційні посередники та інвестори цінних паперів, курс акцій і лістинг.

- *конкурентний стан підприємства (організації) на ринку* — частка ринку даного суб'єкта господарювання; рівень застосовуваних технологій і менеджменту;

ринок цінних паперів підприємства (організації) — оператори та інвестори цінних паперів, курс акцій і лістинг.

Сутнісну характеристику всього циклу охорони інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки підприємства (організації) наведено на рис. 1.4 [4].

Охорона інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки охоплює взаємопов'язані і водночас самостійні напрями діяльності відповідного суб'єкта господарювання:

- *перший* — спрямованість на роботу з персоналом фірми та підвищення ефективності діяльності всіх категорій персоналу;

- *другий* — націленість на збереження й розвиток інтелектуального потенціалу, тобто сукупності прав на інтелектуальну власність або на її використання (у тому числі патентів і ліцензій), та на поповнення знань і професійного досвіду працівників підприємства (організації).

На першій стадії процесу охорони цієї складової економічної безпеки здійснюється оцінка загроз негативних дій і можливої шкоди від таких дій. З-поміж основних негативних впливів на економічну безпеку підприємства виокремлюють недостатню кваліфікацію працівників, їхнє небажання або нездатність забезпечувати максимальну користь своєму підприємству. Ці обставини можуть зумовлюватися низьким рівнем управління персоналом, браком коштів на оплату його праці чи нераціональним їх витрачанням.

Процес планування та управління персоналом, спрямований на охорону належного рівня економічної безпеки, має охоплювати організацію добору, найму, навчання й мотивації праці працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули, престижність професії, волю до творчості, забезпечення соціальними благами.

Важливою ланкою встановлення нормального рівня економічної безпеки є оцінка ефективності заходів, яка здійснюється через зіставлення



Рисунок 1.4 – Схема дій з охорони інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки підприємства

загальної величини витрат на запобіжні заходи і втрат, яких могло б зазнати підприємство (організація).

Технологічна складова відображає технологічний потенціал підприємства і характеризує ступінь його захищеності.

Процес охорони техніко-технологічної складової економічної безпеки передбачає здійснення кількох послідовних етапів.

Перший етап охоплює аналіз ринку технологій стосовно виробництва продукції (збирання та аналіз інформації щодо особливостей технологічних процесів на аналогічних підприємствах і нових розробок у даній галузі, а також технологій, спроможних здійснити інтервенцію на галузевий технологічний ринок).

Другий етап — це аналіз конкретних технологічних процесів і пошук внутрішніх резервів поліпшення використовуваних технологій.

Третій етап передбачає здійснення:

- а) аналізу товарних ринків за профілем продукції, що виготовляється підприємством, і ринків товарів-замінників;
- б) оцінку перспектив розвитку ринків продукції підприємства;
- в) прогнозування можливої специфіки необхідних технологічних процесів для випуску конкурентоспроможних товарів.

Четвертий етап присвячено переважно розробці технологічної стратегії підприємства, а саме:

- 1) виявленню перспективних товарів з групи (номенклатури, асортименту), що виготовляється підприємством;
- 2) плануванню комплексу технологій для виробництва перспективних товарних позицій;
- 3) бюджетуванню технологічного розвитку підприємства на засаді оптимізації витрат за програмою, вибору альтернатив, опрацювання власних розробок або придбання патентів і необхідного устаткування на ринку;
- 4) розробці загального плану технологічного розвитку підприємства;
- 5) складанню плану власних корпоративних НДДКР згідно з планом технологічного розвитку підприємства.

П'ятий етап — оперативна реалізація плану технологічного розвитку підприємства в процесі здійснення ним виробничо-господарської діяльності.

Шостий етап є завершальним. На цьому етапі аналізуються результати практичної реалізації заходів щодо охорони техніко-технологічної складової економічної безпеки на підставі спеціальної карти розрахунків ефективності

таких заходів.

Основними загрозами *правової* складової безпеки є недостатня правова захищеність інтересів підприємства в договірній та іншій діловій документації, а саме: порушення юридичних прав підприємства та його працівників, навмисне чи випадкове розголошення відомостей, що являють собою комерційну таємницю, порушення норм патентного права, ліцензійних договорів тощо.

Протидіяти цим загрозам повинна юридична та патентно-ліцензійна служби підприємства, основними функціями яких є правове забезпечення діяльності підприємства, юридична підтримка договірної документації, супровід судових та арбітражних розглядів, правові тренінги персоналу, ведення патентного фонду підприємства, контроль порушень норм патентного права, перегляд матеріалів, які призначені для передачі засобам масової інформації.

Типову схему охорони політико-правової складової економічної безпеки підприємства представлено на рис.1.5 [4].

Для того, щоб вітчизняним підприємствам претендувати на гідне місце у світовому інформаційному просторі, ефективно використовувати глобальні інформаційні ресурси для власного соціально-економічного розвитку слід передбачити заходи щодо забезпечення *інформаційної безпеки*, яка характеризується рівнем захисту вітчизняних інтелектуальних прав власності, заходами по попередженню відтоку секретної інформації. Сьогодні, на жаль, не приділяється достатньої уваги інформаційній політиці в цілому і, зокрема, в контексті економічної безпеки підприємства. Вітчизняні товаровиробники не презентовані в достатній мірі в міжнародних інформаційних мережах, що не дає змоги створювати й утримувати позитивний імідж держави та її підприємств за кордоном, демонструвати їх потенціал та конкурентні переваги.

Проблему інформаційної безпеки підприємства можна досить умовно сегментувати на три складові:

- проблема захисту авторських прав,
- безпека інформаційного обміну,
- електронна комерція.

Інтернет поставив всю концепцію захисту авторського права з ніг на голову. Існуючі юридичні механізми, більшість з яких розроблена ще в дев'ятнадцятому



Рисунок 1.5 – Типова схема охорони правової безпеки підприємства (організації) [14]

столітті, абсолютно не витримують технологічного прогресу. Очевидно, що традиційними методами цю проблему навряд чи можна вирішити.

На сьогодні актуальною проблемою для вітчизняних підприємств є безпека інформаційного обміну. Internet в усьому світі призвів до появи нових засобів фінансових розрахунків. Завдяки цьому багато фінансових послуг стали тепер доступними користувачам прямо вдома або на робочому місці. Усі організації одержали можливість пропонувати свої товари та послуги по всій земній кулі, незважаючи на кордони і відстані. Сучасні технології дозволили створити віртуальні магазини, банки, біржі - цілий світ електронної комерції, що доповнює, а часом і приходить на зміну звичній економічній інфраструктурі. За численними прогнозами, співвідношення між звичайною й електронною комерцією буде в найближчі десятиліття швидко змінюватися на користь останньої.

Згідно поширеній думці, Україна безнадійно відстала від розвинутих країн у сфері електронної комерції. Проте це не зовсім справедливо. Деякі форми фінансових розрахунків у Internet виникли зовсім нещодавно, інші знаходяться на стадії розробки. У нашої країни є реальна можливість не припустити істотного відставання, щонайменше у найважливіших сферах електронної комерції. Найбільшою мірою це стосується розрахунків у Internet за допомогою *пластикових карт*.

Тому основними функціями відповідних служб підприємства, що в сукупності характеризують процес охорони інформаційної складової економічної безпеки підприємства (організації) повинні бути [15]:

- збирання всіх видів інформації, що стосується діяльності фірми (інформація щодо всіх видів ринків; інформація, що характеризує політичні події й тенденції макроекономічного розвитку світової та національної економік; корисна науково-технічна інформація);

- аналіз одержуваної інформації з обов'язковим дотриманням загальнозживаних принципів (систематизації, безперервності надходження, всебічного характеру аналітичних процесів) і методів (локальних із специфічних проблем, загальнокорпоративних) організації робіт;

- прогнозування тенденцій розвитку науково-технологічних, економічних і політичних процесів на даному підприємстві, в країні та у світі стосовно конкретної сфери бізнесу (діяльності), а також показників, яких необхідно досягти суб'єкту господарювання (наприклад, у сферах технологічного розвитку, виробництва, фінансів);

– оцінка рівня економічної безпеки за всіма складовими та в цілому, розробка рекомендацій для підвищення цього рівня на конкретному суб'єкті господарювання;

– інші види діяльності з розробки інформаційної складової економічної безпеки (зв'язок із громадськістю, формування сприятливого іміджу, захист конфіденційної інформації).

Екологічна складова економічної безпеки є переконливою умовою забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств. Згідно офіційно прийнятого визначення МАГАТЕ, екологічна безпека являє собою захист осіб або навколишнього середовища від надмірних несприятливих впливів. Не дивлячись на те, що протягом останнього десятиліття пройшов значний спад виробництва у всіх галузях народного господарства, ситуація в даній сфері не змінилася. При цьому по даній складовій економічної безпеки спостерігається чітка диференціація екологічних регіонів. З однієї сторони, у всіх східних, центральних та південних областях з великою концентрацією промислового виробництва, як правило, спостерігається несприятлива ситуація щодо забезпечення екологічної складової. З іншої сторони, в західних та північних областях її стан є задовільним.

Проблему охорони екологічної безпеки суспільства з боку підприємства, що виробляє на комерційній основі ту чи іншу продукцію, можна вирішити тільки через ретельне дотримання національних (міжнародних) норм мінімально-допустимого вмісту шкідливих речовин, які потрапляють у навколишнє середовище, а також дотримання екологічних параметрів продукції, що виготовляється.

Підприємства-продуценти добровільно не здійснюватимуть заходів із забезпечення екологічного контролю за виробничими процесами та виготовленою продукцією, оскільки це пов'язано з додатковими витратами на очисні споруди та ефективні екологічно чисті технології. Єдиним чинником, що спонукає підприємства до належної екологізації виробництва, є застосування відсутніх штрафів за порушення екологічного законодавства.

Способи забезпечення екологічної складової економічної безпеки підприємства:

- На підставі загальних стратегічних рекомендацій, опрацьованих за результатами аналізу карти розрахунку ефективності здійснюваних заходів, *планується комплекс заходів для розробки екологічної складової економічної безпеки в майбутньому.*

- План забезпечення екологічної складової є частиною загального плану (програми) досягнення належного рівня економічної безпеки в цілому. Він має вигляд логічного сценарію здійснення необхідного комплексу заходів у календарній послідовності з доданням розрахунку ефективності практичної реалізації цих заходів.

- Алгоритм процесу охорони екологічної складової економічної безпеки полягає в проведенні таких послідовних дій:

- 1) розрахунок карти ефективності здійснюваних заходів для охорони екологічної складової економічної безпеки на підставі звітних даних про фінансово-господарську діяльність підприємства (організації);

- 2) аналіз виконаних розрахунків і розробка рекомендацій для підвищення ефективності здійснюваних заходів;

- 3) розробка альтернативних сценаріїв реалізації запланованих заходів;

- 4) вибір пріоритетного сценарію на засаді порівняння розрахунків ефективності запланованих заходів;

- 5) передача вибраного планового сценарію в складі загального плану охорони економічної безпеки в підрозділи, які здійснюють функціональне планування фінансово-господарської діяльності підприємства (організації);

- б) практичне здійснення запланованих заходів.

Дії, які негативно впливають на рівень силової складової економічної безпеки підприємства, зумовлюються рядом причин, а саме:

- низьким рівнем корпоративної культури підприємств-конкурентів та використання ними неринкових методів впливу на діяльність підприємства;

- високим рівнем криміналізації економіки в окремих регіонах України;

- комерційними мотивами посягань на життя та здоров'я керівників та працівників підприємства;

- цільовими впливами з метою погіршення іміджу підприємства та впливу на обсяги реалізації його продукції.

Загальну схему організації силової складової економічної безпеки підприємства представлено на рис. 1.6 [14]



Рисунок 1.6 – Загальна схема організації силовій складовій економічній безпеці підприємства (організації)

4. Інтегральний показник для визначення рівня економічної безпеки підприємства

Комплексне аналізування економічної безпеки підприємства може бути здійснено лише на базі дослідження інтегральних показників ефективності розвитку окремих функціональних складових. Тому вважаємо доцільним виокремити певну послідовність організаційних рівнів управління розвитком підприємства, серед яких виділимо три основних:

– інституційний рівень – рівень обґрунтування рішень щодо комплексного і збалансованого виробничо-господарського розвитку підприємства в цілому;

– організаційний рівень – рівень обґрунтування рішень щодо розвитку окремих функціональних напрямків;

– фінансово-виробничий рівень – рівень обґрунтування рішень щодо розвитку окремих підрозділів.

Ефективність забезпечення економічної безпеки кожного з цих рівнів може й повинна бути оцінена взаємодоповнюючою сукупністю (комплексом) часткових критеріїв і показників та на їх основі – інтегральним показником. Таким чином, забезпечення підбору критеріїв і показників на основі принципу комплексності, тобто взаємозв'язку, взаємодоповнення, є основною засадою формування кожного інтегрального показника [5].

Структура підбору критеріїв і показників визначається структурою цілей управління системою економічної безпеки підприємства. Кількість і порядок розрахунку інтегральних індексів з позицій соціально-економічного розвитку підприємства визначається кількістю і порядком узгодження функціональних складових.

Під інтегральним показником економічної безпеки підприємства ($I_{ЕКБ}$) слід розуміти результат оцінювання ієрархічної структури взаємопов'язаних функціональних складових виробничо-господарської діяльності підприємства, який ґрунтується на стандартизації досліджуваних показників та зведенні їх до одного виду шляхом застосування системи багатовимірних середніх величин. Суть багатовимірної середньої полягає в заміні індивідуальних значень множини

показників окремого елемента визначеної сукупності відносними (індексними) величинами. Базою порівняння можуть бути середні значення показників по сукупності в цілому, або еталонні (нормативні) значення.

Рівень економічної безпеки підприємства пропонуємо оцінювати на підставі визначення інтегрального показника за допомогою зважування й підсумовування окремих функціональних критеріїв. Для визначення $I_{ЕкБ}$ пропонуємо здійснити розрахунок інтегрального показника розвитку певної функціональної складової (I_{Φ}) підприємства на основі використання показників його звітності. В якості бази порівняння пропонуємо використати нормативні значення розрахованих показників.

Оскільки не всі функціональні складові мають однакову стратегічну вагу та значимість в оцінці інтегрального показника економічної безпеки підприємства, пропонуємо розрахувати коефіцієнти стратегічної ваги функціональних складових на основі проведення експертного оцінювання. Цей розрахунок пропонуємо здійснювати в два етапи. Перший етап передбачає вибір групи експертів і проведення ними оцінювання стратегічної ваги функціональних складових за чотирибальною шкалою. На другому етапі отримані бали за допомогою визначення відносних величин буде перетворено в коефіцієнти стратегічної ваги кожної складової.

Інтегральний показник економічної безпеки підприємства можна розрахувати за формулою:

$$I_{ЕкБ} = \sum_{i=1}^N I_{\Phi_i} \cdot W_i, \quad (1.1)$$

де I_{Φ_i} – величина окремого критерію за i -тою функціональною складовою економічної безпеки підприємства;

W_i – вага i - тої складової в загальній оцінці інтегрального показника економічної безпеки;

N – кількість функціональних складових економічної безпеки підприємства.

Приклад визначення основних показників, що визначають рівень економічної безпеки підприємства за окремими функціональними складовими представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні показники, що визначають рівень економічної безпеки підприємства

Показники-коєфіцієнти	Методика розрахунку	Оптимальне значення	Приклад розрахунку	
			За базисний період	За звітний період
Фінансова складова економічної безпеки підприємства				
Концентрації власного капіталу (автономії, незалежності)	Власний капітал / Сума господарських коштів (Валюта балансу)	Більше 0,6	0,561	0,486
Фінансової залежності	Валюта балансу / Власний капітал	Більше 1	1,784	2,056
Маневрування власного капіталу	Власні кошти / Власний капітал	0,4 - 0,6	0,465	0,429
Структури довгострокових вкладень	Довгострокові зобов'язання / необоротні активи	Збільшення	0,212	0,252
Довгострокового залучення позичених коштів	Довгострокові зобов'язання / Власний капітал	Зменшення	0,242	0,287
Співвідношення власних і залучених коштів	Залучений капітал / Власний капітал	Зменшення	0,259	0,298
Співвідношення необоротних і власних коштів	Необоротні кошти / Власний капітал	Більше 0,5 - 0,8	1,140	1,139
Стабільності економічного зростання	(Чистий прибуток - сума виплачених дивідендів) / Власний капітал	Зростання	0,001	0,001
Чистої виручки	(Чистий прибуток + амортизаційні відрахування) / Виручка від реалізації продукції	Збільшення	0,048	0,059
Інтелектуальна й кадрова складові економічної безпеки підприємства				
Плинності кадрів	Сума прибулих та вибулих працівників / Середньоспискова	Зниження	0,090	0,089

<i>Показники- коефіцієнти</i>	<i>Методика розрахунку</i>	<i>Оптимальне значення</i>	<i>Приклад розрахунку</i>	
			<i>За базисний період</i>	<i>За звітний період</i>
	чисельність працюючих			
Середній тарифний розряд	(Сума добутків кількості працівників відповідного розряду та номера розряду) / Середньоспискова чисельність працівників	Зростання	3,474	3,476
Зміни фонду оплати праці	Фонд оплати праці за звітний період / Фонд оплати праці за попередній період	Більше 1	1,207	1,309
Технологічна складова економічної безпеки підприємства				
Загальний коефіцієнт надходження основних засобів	Повна вартість основних засобів, що надійшли / Повна вартість основних засобів на кінець періоду	Зростання	1,183	1,167
Загальний коефіцієнт вибуття основних засобів	Обсяг вибулих основних засобів / Загальна вартість основних засобів на початок періоду	Зростання	0,101	0,108
Коефіцієнт приросту основних засобів	Частка фондів, що надійшли і вибули до їх вартості на початок періоду	Зростання	1,257	1,248

Показники-коefficientи	Методика розрахунку	Оптимальне значення	Приклад розрахунку	
			За базисний період	За звітний період
Фондовіддача	Обсяг випущеної продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів	Зростання	1,258	1,311
Фондомісткість	Середньорічна вартість основних виробничих фондів / Обсяг випущеної продукції	Зниження	0,795	0,763
Фондоозброєність	Середньорічна вартість основних виробничих фондів / Середньоспискова чисельність працюючих	Зростання	40,596	41,635

За результатами проведених розрахунків складаємо карту функціонального аналізу економічної безпеки підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Карта функціонального аналізу економічної безпеки підприємства

Функціональні складові економічної безпеки підприємства та назва показника, який аналізується	Негативні впливи («+» негативний вплив має місце, «-» коефіцієнт перебуває в межах оптимального значення)	Заходи для усунення негативних впливів
Фінансова складова економічної безпеки підприємства		
Концентрації власного капіталу (автономії, незалежності)	+	Збільшення частки власного капіталу шляхом додаткової емісії акцій.
Фінансової залежності	-	-

<i>Функціональні складові економічної безпеки підприємства та назва показника, який аналізується</i>	<i>Негативні впливи («+» негативний вплив має місце, «-» коефіцієнт перебуває в межах оптимального значення)</i>	<i>Заходи для усунення негативних впливів</i>
Маневрування власного капіталу	–	–
Структури довгострокових вкладень	–	–
Довгострокового залучення позичених коштів	+	Зменшення обсягів залучення кредитних ресурсів.
Співвідношення власних і залучених коштів	+	Збільшення частки власних коштів.
Співвідношення необоротних і власних коштів	+	Збільшити обсяг власних коштів, спрямованих на фінансування оборотного капіталу.
Стабільності економічного зростання	+	Підвищити рівень фінансової стійкості.
Чистої виручки	–	
Інтелектуальна й кадрова складові економічної безпеки підприємства		
Плинності кадрів	–	–
Середній тарифний розряд	–	–
Зміни фонду оплати праці	–	–
Техніко-технологічна складова економічної безпеки підприємства		
Загальний коефіцієнт надходження основних засобів	+	Провести оновлення застарілої технологічної бази
Загальний коефіцієнт вибуття основних засобів	–	–
Коефіцієнт приросту основних засобів	+	Здійснити придбання або оновлення діючих виробничих потужностей.
Фондовіддача	–	–
Фондомісткість	–	–
Фондоозброєність	–	–

Проведене дослідження дає підстави для таких висновків:

– проблема розроблення методичних підходів до оцінювання інтегрального показника економічної безпеки, які б могли здійснюватися в автоматизованому режимі і давали змогу здійснювати комплексне оцінювання перспектив розвитку організації, є актуальною й важливою для здійснення процесів економічного оцінювання та організування вітчизняних підприємств;

– запропоновані методичні положення дозволяють здійснювати економічне оцінювання доцільності функціонування окремої функціональної складової та визначати ступінь її стратегічного впливу на діяльність підприємства в цілому;

– результати розрахунків, проведених на основі показників фінансової звітності дають кількісні орієнтири щодо оцінювання інтегрального показника економічної безпеки підприємства;

– практична реалізація викладених методичних підходів сприятиме підвищенню обґрунтованості рішень щодо стратегічних і поточних напрямів діяльності вітчизняних консорціумів.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте фактори, що впливають на здійснення підприємницької діяльності і основні причини, що загострили проблему забезпечення безпеки підприємства в сучасному ринковому просторі.

2. Що розуміють під трактуванням поняття «безпека підприємства»?

3. Що відносять до корпоративних ресурсів підприємства і як їх використовують для досягнення цілей бізнесу?

4. Як пояснити принцип підприємництва, який полягає у тому, що “в ринковій економіці підприємницькі структури володіють повною економічною самостійністю”?

Тема 2. Основні методологічні положення формування безпеки підприємства.

1. Теоретико-методологічні положення безпеки підприємства, її мета, завдання та функції

У ринковій економіці підприємницькі структури володіють повною економічною самостійністю. Вони самостійно визначають економічну політику, формують портфель замовлень, організують виробництво і збут продукції, повністю відповідають за результати господарської діяльності. Все це, поза сумнівом, актуалізує проблему забезпечення економічної безпеки бізнесу.

У зв'язку з цим очевидно, що забезпечення економічної безпеки виробничої діяльності вимагає, щоб на підприємстві була створена власна система безпеки. Даючи характеристику системі безпеки підприємства, відразу визначимо деякі, на наш погляд, *важливі методологічні положення*.

По-перше, система безпеки підприємства не може бути шаблонною. Вона повинна бути унікальною на кожному підприємстві, оскільки залежить від рівня розвитку і структури виробничого потенціалу, ефективності його використання і спрямованості виробничої діяльності, якісного стану кадрів, виробничої дисципліни, стану навколишнього середовища, ризику виробництва і т.д.

По-друге, система безпеки підприємства є самостійною, відособленою від аналогічних систем інших виробничих одиниць. Але її відособленість відносна, оскільки система безпеки підприємства – це складовий елемент безпеки більш високого рівня – міста, регіону, країни. Дуже багато завдань безпеки підприємства не можуть бути вирішені самостійно, без рішень, що приймаються на більш високому системному рівні, і перш за все державному. Саме на цьому рівні ухвалюються найважливіші політичні, макроекономічні, правові і інші рішення, що створюють середовище безпеки виробничої діяльності. Служба безпеки конкретного підприємства залежить також і від активності служб безпеки конкурентних підприємств, вона створюється і функціонує на основі прийнятих законодавчих актів, залежить від можливостей придбання засобів захисту, рівня підготовки і кваліфікації кадрів тощо.

По-третє, система безпеки підприємства повинна бути комплексною. Вона покликана забезпечити безпеку економічну, науково-технічну, кадрову,

інтелектуальну, екологічну, інформаційну, фізичну, техногенну, пожежну і ін.. А, отже, у її складі повинні бути відповідні елементи, органи, сили, засоби.

Створення системи безпеки підприємства і організація її успішного функціонування повинні спиратися на методологічні основи наукової теорії безпеки.

Метою системи безпеки є своєчасне виявлення і запобігання як зовнішніх, так і внутрішніх небезпек і загроз, забезпечення захищеності діяльності підприємства і досягнення ним цілей бізнесу.

Безумовно, що досягнення поставленої мети можливе лише на основі вирішення *комплексу завдань*, серед яких виділяють:

1) Виявлення реальних і прогнозування потенційних небезпек і загроз підприємству;

2) Знаходження способів їх запобігання, ослаблення або ліквідації наслідків їх дії.

3) Знаходження сил і засобів, необхідних для забезпечення безпеки підприємства.

4) Організація взаємодії з правоохоронними і контрольними органами в цілях запобігання і припинення правопорушень, направлених проти інтересів підприємства.

5) Створення власної служби безпеки підприємства і ін.

Система безпеки підприємства покликана виконувати певні *функції*, серед яких виділяють наступні:

1) Прогнозування ситуації реальної небезпеки.

2) Виявлення, попередження та послаблення небезпек і загроз.

3) Забезпечення захищеності діяльності підприємства і його персоналу.

4) Збереження майна підприємства.

5) Створення здорового конкурентного середовища.

6) Ліквідація наслідків завданого збитку і ін.

2. Служба безпеки підприємства та конкурентна розвідка

На великих і середніх підприємствах, як правило, створюються автономні служби безпеки, а безпека функціонування невеликих фірм може забезпечуватися територіальними (районними або міськими) службами, що в них фірма наймає одного чи кількох охоронців. Такі служби охорони, як правило, створюються при місцевих

органах внутрішніх справ або при державній службі безпеки.

Роль окремих служб та відділів у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Роль окремих служб та відділів у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства

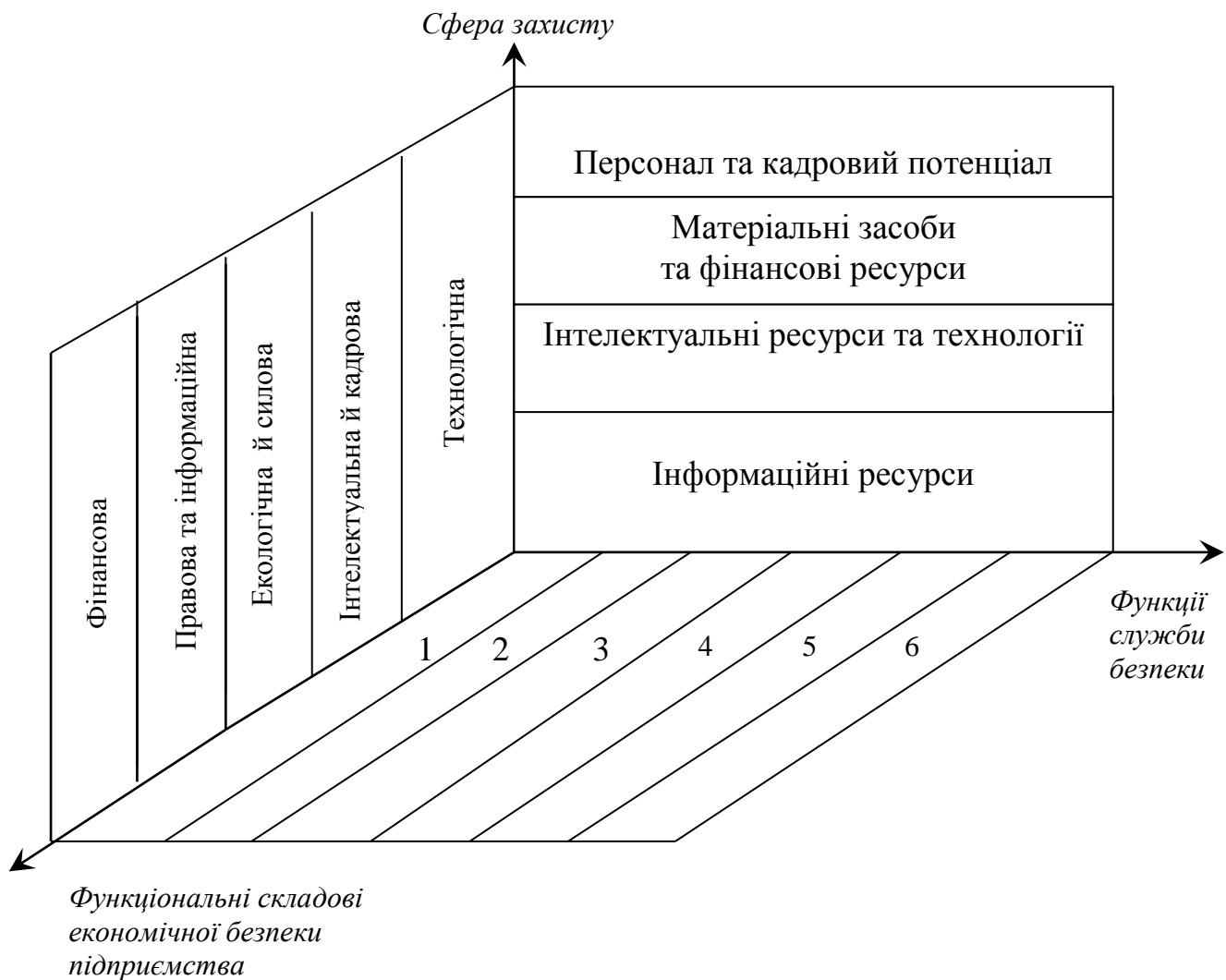
Вид діяльності	Напрямок діяльності	Підрозділ фірми
Забезпечення фізичної і моральної безпеки співробітників підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Охорона співробітників ✓ Збирання інформації та превентивні дії для запобігання загрози їхньої безпеки ✓ Розробка заходів щодо усунення можливих загроз 	<ul style="list-style-type: none"> • Служба безпеки • Інформаційно-аналітичний підрозділ • Конкурентна розвідка
Гарантування безпеки майна та капіталу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Охорона майна (будівель, споруд, устаткування, транспорту) ✓ Охорона перевезень ✓ Страхування майна та ризиків ✓ Організація безпеки інвестиційних процесів 	<ul style="list-style-type: none"> • Служба безпеки • Фінансова служба • Економічний підрозділ
Безпека інформаційного середовища	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Захист від промислового шпіонажу ✓ Збирання інформації про зовнішнє середовище бізнесу ✓ Збирання інформації про діяльність конкурентів 	<ul style="list-style-type: none"> • Служба безпеки • Інформаційно-аналітичні підрозділи • Служба конкурентної розвідки
Забезпечення сприятливого зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Превентивні дії для запобіганням загрозам ✓ Робота з громадськістю та пресою ✓ Політика лобіювання інтересів підприємства в урядових колах 	<ul style="list-style-type: none"> • Вище керівництво фірми • Служба зв'язків з громадськістю • Служба безпеки

Пріоритетним принципом організації та функціонування системи безпеки підприємства є її комплексність, яку можна зобразити у вигляді тривимірної

моделі (рис. 2.1).

Ключові завдання системи безпеки підприємства наведено на рис. 2.2 [4].

Загальні функції служби безпеки підприємства відображено на рис. 2.3.



1 – Охорона майна підприємства та його фінансових ресурсів; 2 – Контроль дотримання режиму; 3 – Охорона кадрових ресурсів; 4 – Охорона важливих документів та процесу документообігу; 5 – Інженерно-технічний захист; 6 – Інформаційно-аналітична діяльність.

Рисунок 2.1 – Тривимірний модель комплексної системи безпеки фірми (підприємства, організації)

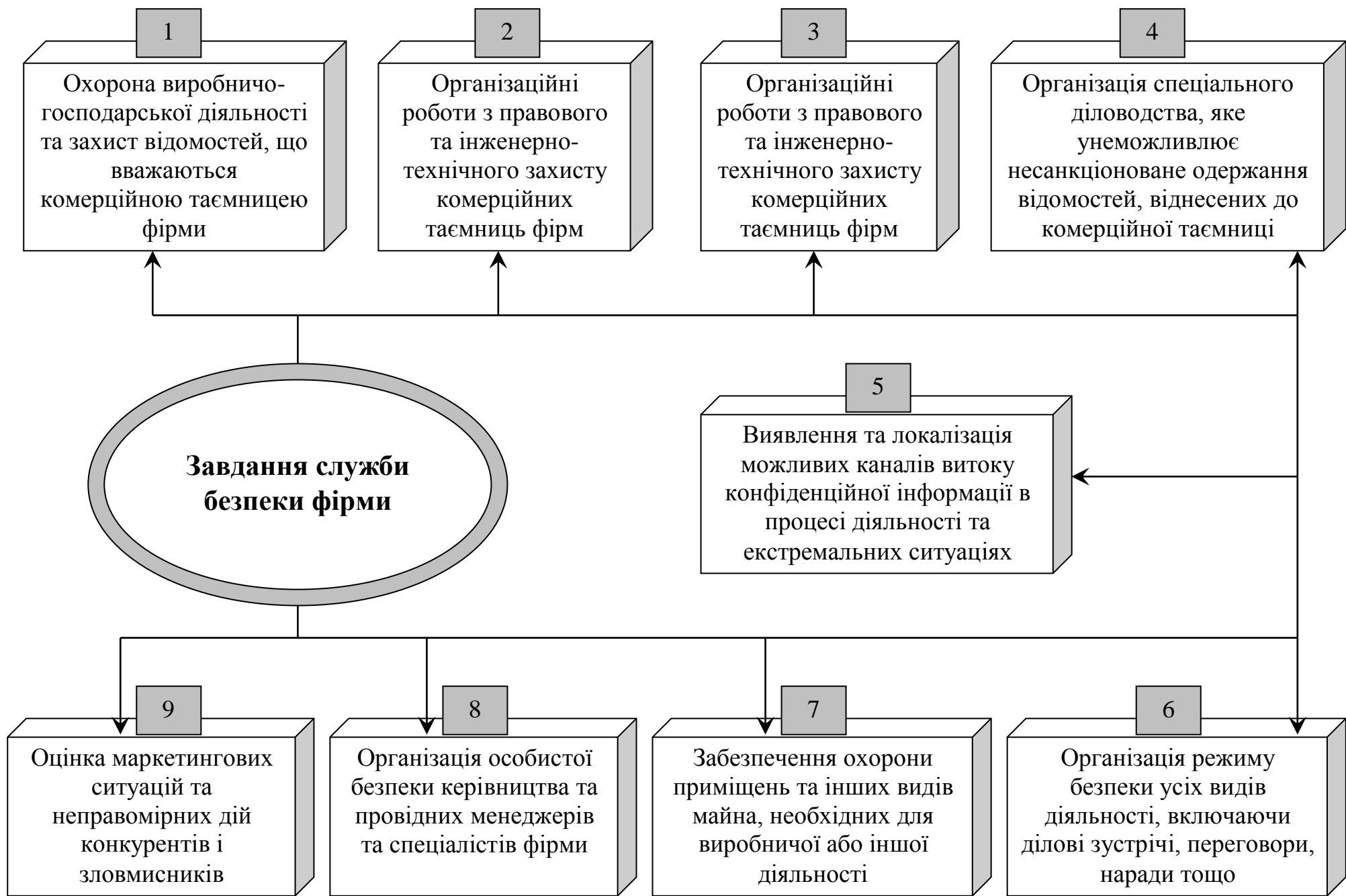


Рисунок 2.2 – Основні завдання служби безпеки фірми (підприємства, організації)



Рисунок 2.3 – Типові функції служби безпеки підприємства

В умовах конкуренції спостереження за діяльністю профільних підприємств стає обов'язковим. Інформація про плани інших підприємств необхідна маркетологам, рекламістам і виробникам, щоб оперативно реагувати на зміни ринку й новаторства конкурентів. Тому конкурентна розвідка у тому чи іншому вигляді існує на будь-якому підприємстві від самого початку його діяльності. Генеральний директор, який щодня переглядає корпоративні новини в ділових виданнях, фінансовий аналітик, який відстежує біржові котирування, маркетолог, який спостерігає за діями інших компаній, роблять приблизно те саме, що й конкурентний розвідник. Різниця лише в тому, що фахівець з конкурентної розвідки цілеспрямовано збирає, аналізує й сортує інформацію, готує рекомендації для керівництва фірми.

На невеликих підприємствах зі збиранням і сортуванням різної інформації цілком може впоратися одна людина. Зовсім не обов'язково, щоб особа займалася виключно конкурентною розвідкою — крім пошуку й аналізу інформації вона цілком може обіймати посаду, приміром, заступника директора з персоналу. Створювати окремий підрозділ конкурентної розвідки потрібно, коли обсяг необхідної інформації настільки зростає, що не можна обійтися без системної обробки даних.

Конкурентна розвідка — не промислове шпигунство, як багато хто помилково вважає, хоча в них є спільні риси. Мета як конкурентної розвідки, так і промислового шпіонажу — одержання відомостей про діяльність конкурентів, і нинішніх, і потенційних. Конкурентною розвідкою, як і шпигунством, зазвичай займаються фахівці. Але на цьому спільне закінчується.

Головна відмінність конкурентної розвідки від шпигунства — методи й способи отримання інформації, все, що використовується розвідником, є законним. Промисловий шпіонаж, навпаки, передбачає нелегальні методи і технології. Служба конкурентної розвідки користується тільки відкритими джерелами, основна робота розвідника — інформаційно-аналітична, тобто збирання і опрацювання різних даних, що впливають або можуть негативно вплинути на розвиток бізнесу. Шпигунство полягає головним чином в оперативній роботі, зокрема й у вербуванні інсайдерів та збиранні конфіденційної інформації для досягнення конкурентних переваг. Крім того, промисловий шпіонаж передбачає лише збирання інформації, як правило, досить чітко вказаної керівництвом. Конкурентна розвідка орієнтована не тільки на збір і аналіз різних даних, а й на вироблення управлінських рекомендацій, а

також на прогнозування можливих дій конкурентів або змін ринку.

Служба конкурентної розвідки на підприємстві може створюватись двома шляхами.

Перший — «під керівника». У цьому випадку топ-менеджер запрошує фахівця й надає йому повноваження та кошти на створення розвідслужби. Фактично керівник конкурентної розвідки входить до числа топ-менеджерів і повністю відповідає за ефективність роботи своєї служби.

Інший варіант — поступова еволюція інших підрозділів у службу конкурентної розвідки. Наприклад, на підприємстві тривалий час працював аналітичний відділ або окремих фахівець, який збирав інформацію (можливо, виконував цю роботу навіть не з обов'язку, а за покликом душі). Поступово коло його обов'язків розширювалося, поставлені завдання ускладнювалися, обсяг виконуваної роботи збільшувався. Зрештою такий відділ або людина починали працювати фактично як конкурентні розвідники, а потім формувалася окремих підрозділ зі своєю структурою, функціями й бюджетом. Саме в такий спосіб найчастіше і створюється служба бізнес-розвідки.

У новому підрозділі конкурентної розвідки найчастіше працює одна особа, яка і виконує всю роботу самостійно. Поступово, зі збільшенням кількості необхідної інформації й розширенням кола завдань, служба конкурентної розвідки розростається. Втім, це відбувається не завжди — і в невеликих компаніях працівник конкурентної розвідки може самостійно виконувати всі завдання, пов'язані з пошуком, обробкою та зберіганням інформації.

Головним завданням служби конкурентної розвідки є надання компанії конкурентних переваг, насамперед шляхом повного й об'єктивного інформування топ-менеджменту про виникнення або зникнення факторів, що впливають на розвиток бізнесу, і вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Тобто служба має бути підзвітною й підконтрольною керівництву компанії, а результати її роботи повинні бути помітними і можуть бути виражені в грошовому еквіваленті.

Приклади використання конкурентної розвідки на вітчизняних підприємствах [4].

«Дорога редакціє». Якщо у відкритих джерелах необхідну конкурентному розвіднику інформацію не знайдено, існує абсолютно законний, хоча й не зовсім етичний метод її отримання «з перших рук», тобто від керівника досліджуваної компанії. Для цього достатньо зателефонувати до приймальні

директора і, представившись журналістом відомого видання, домовитись про коротке інтерв'ю. Саме так і вчинив працівник великої української компанії – виробника хімічної продукції. Отримавши завдання зібрати дані про конкурента – недавно відкрите представництво західної корпорації, він через секретаря домовився про зустріч з одним із найвищих керівників концерну. Топ-менеджер легко пішов на контакт з «представником преси» і під час особистої зустрічі, вміло скеровуваний запитаннями розвідника, сам видав усю цікаву інформацію. Звинуватити конкурента в отриманні конфіденційних даних нелегальним шляхом неможливо – керівник сам передав інформацію «журналістові», тобто малося на увазі, що вона може бути опублікована в засобах масової інформації.

«Кадрові агентства». Витончений спосіб отримання конкурентної інформації винайшла вітчизняна компанія, яка займається продажем предметів розкоші. Для збирання даних про прямих конкурентів, вона розмістила в Інтернеті оголошення від імені щойно створеного підприємства про відбір на посади, аналогічні тим, що були в конкурентів. Однак запропоновані заробітні плати істотно відрізнялися від установлених конкурентами, зрозуміло, в бік збільшення. Розвідники подбали про те, щоб дані про конкурс потрапили до потрібних співробітників або їхніх знайомих. Унаслідок вузького профілю галузі всі заявки на співбесіду надійшли від працівників фірм-конкурентів, і всім кандидатам було запропоновано прийти на співбесіду. За годину бесіди з претендентами, представник «створюваної фірми». А насправді – працівник служби конкурентної розвідки підприємства, одержав від опитуваних багато відомостей про організаційну структуру конкурентів, технологію прийняття рішень у їхніх компаніях, дані про особисті якості керівників.

«Держава нам допоможе». Іноді корисним для отримання конкурентних переваг може бути використання в комерційних цілях державних органів. Нещодавно працівникам служби конкурентної розвідки великого столичного виробничого підприємства вдалось встановити, що конкурент у своїй діяльності використовує схеми ухилення від сплати податків. Отриману інформацію було передано до податкової адміністрації та відділу боротьби з економічною злочинністю. Проведене правоохоронцями розслідування виявило, що в цій схемі було задіяне також інше велике підприємство формально ніяк не пов'язане з компанією-правопорушником. Таким чином службі конкурентної розвідки вдалось встановити раніше не виявлений зв'язок

між двома великими гравцями ринку і розробити відповідні рекомендації для коригування стратегічного плану розвитку. Крім того, завдяки швидкій роботі конкурентної розвідки підприємству вдалося виграти тендер на постачання товару, проведений західною компанією, оскільки заявки головних конкурентів – нечистих на руку підприємств – були відхилені внаслідок їхнього конфлікту з податковою адміністрацією.

3. Реалізація інтересів підприємства як основа забезпечення його економічної безпеки.

Економічна безпека підприємства є комплексним поняттям і пов'язана не стільки з внутрішнім станом самого підприємства, скільки з впливом зовнішнього середовища, з його суб'єктами, з якими підприємство вступає у взаємодію. У зв'язку з цим, імовірно, більш точно стверджувати, що *економічна безпека підприємства* відбиває погодженість, збалансованість інтересів підприємства й інтересів суб'єктів зовнішнього середовища. З цих позицій *економічна безпека підприємства* може розглядатися як практичне втілення положень теорії ресурсної взаємозалежності, відповідно до якої у своїй діяльності підприємство повинне брати до уваги не тільки свої, але й інтереси партнерів, коло яких може бути дуже широким. Саме з погляду узгодження інтересів підприємства і взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища і передбачається досліджувати поняття економічної безпеки підприємства.

Економічну безпеку підприємства можна розглядати як міру гармонізації в часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють поза межами підприємства.

Запропоноване розуміння економічної безпеки підприємства дозволяє стверджувати, що *воно знаходиться в економічній безпеці*, якщо його *економічні інтереси гармонізовані з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища* - споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, держави і суспільства в цілому. *Укрупнена систематизація суб'єктів зовнішнього середовища*, які взаємодіють з підприємством, може бути представлена наступними напрямками:

1. Фінансове забезпечення. Суб'єкти: фінансові посередники; інвестори; ринок фінансів.

2. Забезпечення кадрами. Суб'єкти: ринок робочої сили; експерти та консультанти; консалтингові фірми.

3. Ресурсне забезпечення. Суб'єкти: постачальники матеріалів; постачальники обладнання; інноваційні фірми.

4. Реалізація продукції. Суб'єкти: ринкові контрагенти; споживачі; маркетингові фірми.

З приведеного розуміння економічної безпеки підприємства, як міри гармонізації інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, випливає, що досліджується зміст базового поняття економічної безпеки із поняттям "інтереси підприємства", а також органічно пов'язаного з ним критерію дотримання інтересів підприємства.

Виходячи зі значення слова "*інтерес*", обумовленого як користь, вигода, прибуток, можливим є розглядати *інтереси підприємства як його взаємодію із суб'єктами зовнішнього середовища, здійснювану постійно або протягом визначеного проміжку часу, примусово або на вибір підприємства, результати якого забезпечують одержання прибутку.*

Інтереси підприємств невід'ємні від їхніх суб'єктів, оскільки інтереси підприємства - це персоніфікована категорія. Інтересів узагалі не існує. У зв'язку з цим необхідно виділити *суб'єкти інтересів підприємства. Персоніфікація суб'єктів інтересів підприємства* обумовлена такими факторами як *форма власності на засоби виробництва* та, відповідно, *організаційно-правова форма діяльності підприємства*, і самим видом інтересів. Відповідно до названих факторів ієрархія суб'єктів інтересів підприємства може бути представлена в такий спосіб:

- власник засобів виробництва,
- керівництво підприємства,
- команда управління підприємством,
- персонал підприємства.

Суб'єкт контролю формує систему інтересів підприємства і, отже, впливає на його економічну безпеку. Реальний контроль над діяльністю підприємства може здійснюватися сторонніми структурами, наприклад, кредиторами.

Важливим є збіг або розбіжність інтересів контролюючого суб'єкта і підприємства. Якщо їхній інтереси збігаються, якщо контролюючий суб'єкт має в структурі капіталу підприємства значні за обсягом інвестиції, наприклад, у формі кредитів, якщо контролюючий суб'єкт зацікавлений у стійкому і

динамічному розвитку підприємства, то тоді наявність контролюючого суб'єкта не можна вважати негативним фактором у розвитку підприємства. Особливу актуальність питання виявлення контролюючого суб'єкта мають для підприємств, що діють у формі акціонерного товариства.

Власник засобів виробництва є новим для української економіки учасником виробничих відносин. Його відносини з керівництвом підприємства, у тому числі й в області формулювання і захисту економічних інтересів підприємства, складаються по-різному. Дослідження співвідношення інтересів власника засобів виробництва і керівництва підприємством, що з'явилися в економіці України внаслідок приватизації державного майна акціонерних товариств, що заслуговує на особливу увагу.

У діючому українському законодавстві *поняття контролю над акціонованим підприємством* тісним образом пов'язане з володінням *контрольним пакетом акцій або найбільшою кількістю голосів* (ст.1.26 Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств" (1997 р.). Таким чином, *поняття контрольного пакета акцій і контролю над діяльністю акціонерного товариства ототожнюються, причому друге поняття впливає з першого.*

Однак у практиці корпоративних відносин не тільки в українських, але і закордонних акціонерних товариствах ці теоретичні схеми змінюються. Аналіз складу акціонерів і їхніх основних груп з погляду зазначеного критерію надає можливість визначити суб'єкти контролю над діяльністю акціонерного товариства. Акціонери-працівники підприємства є однією з великих груп акціонерів-інсайдерів. В Україні нараховується близько 25 млн. індивідуальних акціонерів, що складає близько 50% населення країни, тоді як у США, відповідно, 51,4 млн. акціонерів і 21,1%, у Великобританії - 9 млн. і 15,8%, у Японії - 11 млн. і 9%, у Німеччині - 4,5 млн. і 5,5%⁵. В акціонерних товариствах інсайдерського типу реальний контроль над їхньою діяльністю належить акціонерам-адміністраторам. Право таких акціонерів на контроль над діяльністю акціонерного суспільства формально відсутній, але де-факто саме вони реально впливають на підприємницьке використання того корпоративного майна, співвласниками якого є всі акціонери, а також визначають склад інтересів підприємства і формують систему їхнього захисту. Акціонування підприємств вивело їх зі сфери контролю держави і створило можливість для розвитку підприємства в інтересах групи людей, що реально визначають ділову політикові акціонованого підприємства, але далеко не завжди зацікавлених у

такому його розвитку, що враховувало би інтереси всіх акціонерів.

У таких умовах *економічна безпека акціонерних товариств інсайдерського типу* багато в чому, якщо не цілком, *залежить від рівня компетентності і сумлінності їхніх керівників*, від їхньої готовності приймати і реалізовувати управлінські рішення, спрямовані на захист інтересів всіх акціонерів. Якщо рівень компетентності і професіоналізму керівників і фахівців акціонерного товариства ще можна установити, хоча в цьому випадку досить великий вплив суб'єктивної оцінки, то набагато складніше визначити відповідність прийнятих рішень інтересам всіх акціонерів. Оцінити таку відповідність ні кількісно, ні якісно практично неможливо, тим більше, що реально ніякої відповідальності акціонери-адміністратори перед всіма акціонерами не несуть.

У випадку наявності великих аутсайдерів у списку акціонерів економічну безпеку суспільства оцінити однозначно позитивно або негативно навряд чи можливо. З одного боку, поява таких акціонерів, особливо якщо вона супроводжується менеджерським талантом, здатна вплинути на характер і якість стратегічних рішень підприємства. З іншого боку, присутність такого акціонера може супроводжуватися такими особливостями, як орієнтація в проведенні дивідендної політики на фінансування інвестиційних проектів і програм, зміна стратегічної орієнтації в діяльності підприємства, що у випадку управлінських помилок може привести якщо не до банкрутства підприємства, то до значного погіршення фінансових результатів і, отже, до зниження економічної безпеки. У зв'язку з цим для визначення впливу великого акціонера-аутсайдера на економічну безпеку підприємства необхідне ретельне дослідження відповідності його інтересів інтересам розвитку акціонерного товариства, всебічна оцінка впливу рішень, прийнятих під впливом і тиском такого акціонера з погляду економічної безпеки підприємства. Особливу роль серед акціонерів відіграє держава, у зв'язку з чим оцінці пакета акцій держави і рівневі управління їм надається особливе значення. В Україні держава залишила за собою пакети акцій значної кількості акціонованих підприємств. Так, на початку 2002 р. вона володіла акціями 6265 українських акціонерних товариств, причому в 3385 з них, що складає 54%, пакет акцій держави перевищував 25% акціонерного капіталу. Однак дотепер в Україні відсутній діючий механізм управління державними пакетами акцій в акціонованих підприємствах. У зв'язку з цим контроль над діяльністю акціонерного товариства, як і в попередніх випадках, належить, по суті, акціонерам-

адміністраторам.

Внаслідок значної кількості суб'єктів зовнішнього середовища, з якими прямо або опосередковано взаємодіє підприємство, інтереси підприємства дуже різноманітні і кожне підприємство характеризується сукупністю тільки йому властивих інтересів, певним чином співвідносних між собою, що мають різний статус і належать різним суб'єктам. Інтереси підприємства не залишаються постійними і з часом змінюються, різноманітність і мобільність інтересів підприємства обумовлюють необхідність їхньої систематизації по ряду ознак і упорядкування на основі цієї систематизації. Тому доцільно провести систематизацію інтересів підприємства відповідно до певних ознак:

1. Вид інтересів: економічні, соціальні, екологічні, політичні.
2. Природа інтересів: добровільні (природні), примусові.
3. Ступінь значимості інтересів: глобальні, пріоритетні, другорядні.
4. Розподіл інтересів у часі: поточні, стратегічні.
5. Локалізація інтересів: галузеві, регіональні, функціональні.

Економічні інтереси підприємства обумовлені насамперед його позицією на ринку і станом конкурентноздатності його товарів. Вони представлені рядом економічних показників, такими як контрольована частка ринку, обсяг продажів, ціна товарів, витрати на виробництво і прибуток.

Соціальні інтереси підприємства пов'язані з процесами розширеного відтворення робочої сили. Будь-яке підприємство зацікавлене в соціальній стабільності суспільства, що, зокрема, обумовлена такими факторами, як наявність робочих місць, навантаження на одне робоче місце, можливість одержання роботи відповідно до професії або спеціальністю, рівень оплати праці і своєчасність виплати заробітної плати, наявність житла, якість медичного обслуговування, можливість одержання соціальних пільг і т.п.

Наявність *політичних інтересів* у підприємства обумовлена тим, що на його діяльність впливає і політична ситуація, що складається в країні або в регіоні. Деякою мірою способи управління економікою, методи і форми державного регулювання діяльності підприємств і є результатом політичних цілей і задач уряду, що знаходиться у влади.

Поява *екологічних інтересів* підприємства обумовлена рядом передумов, серед яких доцільно виділити соціальні, економічні і духовні.

Соціальні передумови носять переважно суспільний характер, оскільки забруднення навколишнього середовища приводить до підвищення рівня

захворюваності населення, погіршує умови його життя, що, в остаточному підсумку, знижує продуктивність праці працездатного населення і веде до значних втрат. Вітчизняна статистика свідчить, що щорічно атмосфера, водні і земельні ресурси України забруднюються близько 100 млн. т шкідливих речовин. Загальна маса накопичених на території України відходів - більш 5 млрд. т, а площа земель, зайнята ними, складає вже 160 тис. га. Незважаючи на падіння темпів виробництва, продовжується процес прогресуючого нагромадження відходів і в промисловому, і в побутовому секторах: якщо в 1990 р. на один жителя припадало 318 т накопичених відходів, то в 2014 р. - понад 400 т. І тільки частина відходів, що не перевищує 10-12% їхніх утворень, знаходить застосування як вторинні ресурси. [20].

Економічна природа екологічних інтересів підприємств стає усе більш очевидною. Більш того, набирає сили процес екологізації економіки, еколого-правові обмеження діяльності підприємств стають усе більш чіткими, завдяки чому удосконалюється механізм еколого-економічних відносин між державою і підприємствами. Економічні методи боротьби з екологічними правопорушеннями покликані стимулювати зацікавленість підприємств у виконанні екологічних законів, зробити вигідною для підприємств природоохоронну діяльність і підсилити економічну відповідальність підприємств за порушення природоохоронного законодавства.

Духовні передумови виникнення екологічних інтересів підприємства носять суцільно особистісний характер і обумовлені усвідомленням керівниками і власниками підприємств необхідності зниження шкідливого впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище. Однак домінуючою передумовою екологічних інтересів підприємства є все-таки поява додаткових економічних витрат, зв'язаних з компенсацією нанесеного навколишньому середовищу збитку й оплатою за перевищення граничнодопустимих концентрацій шкідливих речовин або погроза зупинки підприємства. Так, тільки протягом 1996-2007 рр. через порушення природоохоронного законодавства зупинена виробнича діяльність 772 господарських об'єктів України.

По своїй природі інтереси підприємства можуть бути добровільними (*природними*) і примусовими. *Природні* інтереси підприємства представлені його взаємодією із суб'єктами зовнішнього середовища, обумовленим потребами процесу виробництва і реалізації продукції, розширеного відтворення капіталу і робочої сили. Ці потреби задовольняються в ході

взаємодії з такими суб'єктами зовнішнього середовища, як споживачі продукції, постачальники матеріальних ресурсів, засобів виробництва і капіталу і т.п. Характерною рисою природних інтересів підприємства є можливість при зниженні рівня дотримання інтересів змінити суб'єкт взаємодії й організувати взаємодію з іншим суб'єктом зовнішнього середовища.

Вимішеність інтересів підприємства обумовлена тим, що взаємодія підприємства із суб'єктом зовнішнього середовища носить вимушений характер, заснований або на використанні адміністративних методів управління, або на безальтернативності дій підприємства. Прикладом першого типу взаємодії є сплата підприємством податків у бюджети різних рівнів і відрахування в різного роду позабюджетні фонди. Як приклад взаємодії другого типу можна привести взаємодія підприємства з монополістами - природної монополії або монополіями, утвореними внаслідок безконтрольної концентрації виробництва або капіталу. Як правило, примусові інтереси підприємства ведуть до втрати частини його доходу внаслідок домінування інтересів партнера над інтересами підприємства. Особливістю вимушених інтересів підприємства є неможливість заміни суб'єкта взаємодії.

Розмаїтість і безліч інтересів підприємства обумовлюють необхідність їх впорядкування за ступенем їх значимості. З цього погляду можуть бути виділені *глобальний інтерес підприємства, пріоритетні і другорядні інтереси.*

Глобальний інтерес підприємства пов'язаний зі стадією, що завершує процес виробництва, - стадією обміну, у результаті якої підприємство одержує дохід від реалізації своєї продукції, робіт або послуг. У зв'язку з цим глобальний інтерес підприємства обумовлений його положенням на ринку - займаною ринковою нішею, наявністю і використанням конкурентних переваг.

До *пріоритетних інтересів підприємства* відносяться ті, дотримання яких робить найбільш значний вплив на величину прибутку підприємства.

Пріоритетними інтересами підприємства можуть бути різні їхні види - економічні, соціальні або екологічні.

Другорядні інтереси підприємства не роблять істотного впливу на величину його прибутку, і, обумовлені загальною ситуацією в суспільстві загалом й в економіці країни, зокрема . Так, наприклад, надлишок робочої сили на ринку праці Луганської області і ріст безробіття, у тому числі і прихованого, обумовили другорядний характер соціальних інтересів більшості підприємств даного регіону.

З позиції розподілу інтересів підприємства в часі можна виділити *поточні і стратегічні інтереси підприємства*.

Поточні інтереси підприємства представлені існуючими взаємодіями підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, що забезпечують підприємству доход визначеної величини.

Стратегічні інтереси підприємства варто розглядати як його потенційно можливу взаємодію із суб'єктами зовнішнього середовища, що не здійснюються в даний час, але передбачаються як ймовірні в майбутньому. Стратегічні інтереси підприємства формуються виходячи з прогнозування стану зовнішнього середовища, одним з найважливіших аспектів якого є прогнозування інтересів найбільш значимих для економічної безпеки суб'єктів зовнішнього середовища.

Поточні і стратегічні інтереси підприємства можуть відповідати один одному, тобто стратегічні інтереси в цьому випадку можуть розглядатися як продовження поточних інтересів з деяким ступенем їхнього коректування.

З погляду локалізації інтересів підприємства можна виділити *галузеві, регіональні і функціональні інтереси*. *Галузеві інтереси* підприємства можна розглядати як взаємодії підприємства з підприємствами, їхніми об'єднаннями, науковими інститутами тієї галузі, до якої воно відноситься. Така взаємодія може здійснюватися, наприклад, у формі кооперування або комбінування виробництва, створення на тимчасовій або постійній основі галузевих об'єднань з різним рівнем централізації управління. Разом з тим галузеві інтереси підприємства найчастіше носять непрямий, опосередкований характер, оскільки обумовлені конкурентною боротьбою з виробниками аналогічної або взаємозамінної продукції.

Регіональні інтереси підприємства обумовлені його взаємодією із суб'єктами зовнішнього середовища, розташованими в одному з розглянутим підприємством регіоні. У цьому випадку мова йде про постачальників і покупців продукції підприємства, організаціях, що представляють ринкову інфраструктуру, наприклад, відділеннях або філіях банків, а також організаціях регіональної інфраструктури, наприклад, міських або обласних центрах зайнятості.

Функціональні інтереси підприємства розглядаються як його взаємодія із суб'єктами зовнішнього середовища по різних функціональних областях діяльності. Прикладами такої взаємодії є пошук партнерів по спільній реалізації

інвестиційних або інноваційних проєктів, а також звертання підприємства до маркетингових фірм або рекламних агентств.

Безліч різноманітних інтересів підприємства складають систему інтересів підприємства, що знаходяться у взаємозв'язку і взаємозумовленості. Система інтересів підприємства повинна бути досить різнобічною за орієнтацією і враховувати етап життєвого циклу підприємства - етап становлення, активного росту або зміни стратегії розвитку і ділової політики.

4. Основні принципи побудови системи економічної безпеки підприємства

На основі проведеного дослідження доцільно виокремити ряд принципів, на яких будується процес формування системи інтересів підприємства та забезпечення його економічної безпеки:

1) *Комплексність, або системність.* Цей принцип припускає створення такої системи безпеки, яка б забезпечила захищеність підприємства, його майна, персоналу, інформації, різних сфер діяльності від всіляких небезпек і загроз, форс-мажорних обставин, тобто система безпеки (її складові елементи, сили, засоби) повинна бути достатньою, щоб забезпечити економічну, екологічну, науково-технічну, кадрову, пожежну і інші види безпеки. В забезпеченні безпеки підприємства повинні брати участь не тільки штатні співробітники і спеціальні служби, а практично всі підприємства, що служать. Організаційною формою комплексного використання сил і засобів повинна стати програма забезпечення безпеки підприємства.

2) *Пріоритет заходів попередження (своєчасність).* Система безпеки повинна бути побудована так, щоб вона могла на ранніх стадіях виявляти різні деструктивні чинники, вживати заходів по запобіганню їх шкідливої дії і нанесення збитку підприємству. Реалізація даного принципу економічно є вигіднішою, ніж усунення завданого збитку.

3) *Безперервність.* Система безпеки повинна бути побудована так, щоб вона діяла, постійно захищаючи інтереси підприємства в умовах ризику і протидії зловмисникам.

4) *Законність.* Всі дії по забезпеченню безпеки підприємства повинні здійснюватися на основі чинного законодавства і не суперечити йому. Ті заходи безпеки, які розробляються на самому підприємстві, також повинні опиратися і

здійснюватися в рамках чинних правових норм.

5) *Плановість*. Даний принцип вносить організованість у функціонування системи безпеки. Він дозволяє кожному учаснику процесу діяти логічно послідовно, строго виконуючи покладені на нього обов'язки. Діяльність по забезпеченню безпеки організовується на основі єдиного задуму, висловленого в комплексній програмі і конкретних планах по окремих напрямках і підвидах безпеки.

6) *Економність*. Система безпеки повинна бути побудована так, щоб витрати на її забезпечення були економічно доцільними, а вартість витрат була оптимальною і не перевищувала той рівень, при якому втрачається економічне значення їх вживання.

7) *Взаємодія*. Для забезпечення безпеки підприємства необхідно, щоб зусилля всіх осіб, підрозділів, служб були скоординовані. Тобто всі суб'єкти, учасники даного процесу повинні взаємодіяти один з одним, чітко знати, хто за що відповідає і хто що робить. Принцип взаємодії припускає також встановлення тісних ділових контактів і узгодження дій із зовнішніми організаціями (правоохоронними органами, місцевими або районними службами безпеки, органами влади і т.д.), здатними надати необхідне сприяння в забезпеченні безпеки підприємства. Виконати це завдання може комітет (група, порада і ін..) безпеки підприємства.

8) *Поєднання гласності і конфіденційності*. Система основних заходів безпеки повинна бути відома всім співробітникам підприємства; її вимоги повинні виконуватися. Це дасть можливість своєчасно виявити і запобігти потенційним і реальним небезпекам і загрозам. І водночас, цілий ряд способів, сил, засобів, методів забезпечення безпеки повинні бути законспірованими і відомими дуже вузькому колу фахівців, що дозволить більш ефективно боротися як з внутрішніми, так і зовнішніми загрозами, своєчасно запобігати заподіянням шкоди підприємству.

9) *Компетентність*. Питання забезпечення безпеки підприємства є життєво важливим. В результаті навмисних дій зловмисників, несумлінної конкуренції, ухвалення катастрофічно ризикованих рішень тощо підприємству може бути завдано непоправного збитку. Тому питаннями забезпечення безпеки підприємства повинні займатися не дилетанти, а професіонали, глибоко обізнані і досвідчені в даній справі; такі, що уміють своєчасно оцінити обставини і прийняти правильне рішення. Система безпеки підприємства

повинна будуватися відповідно до політики і стратегії безпеки, що проводиться на підприємстві.

5. Політика, система та стратегії безпеки підприємства. Об'єкти і суб'єкти безпеки

Політика безпеки підприємства – це система поглядів, заходів, рішень, дій в області безпеки, які створюють сприятливі умови для досягнення цілей бізнесу, тобто політика безпеки дозволяє підприємству виконувати виробничу програму, випускати конкурентоздатну продукцію (товари, послуги, роботи), підвищувати ефективність виробництва, примножувати власність, одержувати прибуток тощо.

Під стратегією безпеки розуміється сукупність найбільш значущих рішень, направлених на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування підприємства. Стратегії безпеки за своїм змістом бувають різними. На практиці, можна виділити три типи стратегій безпеки підприємства:

1) *Стратегія безпеки, пов'язана з необхідністю раптово реагувати на реально виниклі загрози виробничої діяльності, майну, персоналу і т.д.* Тобто в даному випадку діє принцип «загроза - віддзеркалення». Створені (часто поспішно) для вирішення цього завдання підрозділи, служби, виділені сили і засоби можуть послабити або запобігти дії загроз; однак підприємству можуть бути завдані і значні збитки.

2) *Стратегія безпеки, орієнтована на прогнозування, завчасне виявлення небезпек і загроз, цілеспрямоване дослідження економічної і криміногенної ситуацій як усередині підприємства, так і в навколишньому середовищі.* Виділені для вирішення цього завдання фахівці, створені підрозділи і служби безпеки дають можливість усвідомлено і цілеспрямовано проводити роботу із створення сприятливих умов для підприємницької діяльності.

3) *Стратегія безпеки, спрямована на відшкодування (відновлення, компенсацію) нанесеного збитку.* Дана стратегія може вважатися прийнятною лише тоді, коли збиток значний, або тоді, коли немає можливості здійснити стратегії першого або другого типу.

Слід також відмітити, що *система безпеки підприємства* є відмежованою безліччю взаємозв'язаних елементів, що забезпечують безпеку підприємства і

досягнення ним цілей бізнесу. Складовими елементами такої системи є об'єкт і суб'єкт безпеки, механізм управління безпекою, а також стратегічні дії по управлінню безпекою.

Об'єктом безпеки виступає все те, на що направлені зусилля по забезпеченню безпеки. До об'єктів слід віднести:

а) різні види діяльності підприємства (виробнича, комерційна, постачальницька, управлінська і ін.);

б) майно і ресурси підприємства (фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, інтелектуальні і ін.);

в) персонал фірми, її керівників, акціонерів, різні структурні підрозділи, служби, партнерів, співробітників, що володіють інформацією, що становить комерційну таємницю і ін.

Суб'єктами безпеки підприємства є ті особи, підрозділи, служби, органи, відомства, установи, які безпосередньо займаються забезпеченням безпеки бізнесу. Оскільки діяльність по забезпеченню безпеки підприємства багатоаспектна, цю задачу неможливо вирішити за допомогою одного чи двох органів. Як правило, до суб'єктів безпеки підприємства відносяться багато органів, які можна класифікувати за різними ознаками:

1) *Залежно від приналежності*: на суб'єкти, що займаються цією діяльністю безпосередньо на підприємстві, і зовнішні органи і організації.

2) *Залежно від безпосередньої участі*: на спеціальні суб'єкти і решта персоналу фірми.

3) *Залежно від дії (впливу) на об'єкт безпеки*: на суб'єкти прямого і непрямого призначення.

4) *Залежно від легітимності*: на офіційні органи і кримінальні структури («дахи»).

5) *Залежно від рівня підпорядкованості*: на державні органи і недержавні.

Синтезувавши представлену класифікацію суб'єктів безпеки, виділимо дві групи і дамо їм характеристику.

Отже, до першої групи відносяться ті суб'єкти, які входять в структуру самого підприємства і вирішують завдання по забезпеченню його безпеки. До складу цієї групи входять спеціальні суб'єкти (служба безпеки, або охорона, пожежна команда, рятувальна служба), а також решту персоналу фірми, який також піклується про безпеку свого підприємства.

До другої групи відносяться ті суб'єкти, які знаходяться за межами

підприємства і не підкоряються його керівництву. Це перш за все державні органи, які створюють умови забезпечення безпеки підприємства. До них відносяться:

- законодавчі органи – приймають закони, що створюють правову основу діяльності по забезпеченню безпеки на рівні держави, регіону, підприємства і особи;

- виконавські органи влади – проводять політику, деталізують механізми безпеки;

- судові органи – забезпечують дотримання законних прав підприємства і його співробітників;

- державні інститути – здійснюють охорону кордону, митний, валютно-експортний, податковий контроль і т.п.;

- правоохоронні органи – ведуть боротьбу з правопорушеннями і злочинами;

- система наукових установ – реалізує завдання по наукових опрацюваннях проблем безпеки і підготовки кадрів в даній галузі.

З початком ринкових реформ паралельно з державними стали утворюватися недержавні організації, агентства, установи. Це різні приватні охоронні і детективні організації, аналітичні центри, інформаційні служби, учбові, наукові і консультаційні організації тощо. Вони, як правило, за відповідну плату надають послуги з охорони об'єктів, забезпечують захист інформації, комерційної таємниці, накопичують інформацію про конкурентів, ненадійних партнерів тощо.

6. Державне регулювання діяльності підприємств у забезпеченні економічної безпеки

Держава здійснює найбільш помітний і значний вплив на формування економічної безпеки підприємства. Використовуючи *прямі і непрямі важелі втручання*, вона *створює і регулює економічні умови діяльності підприємств*, що призначені для захисту економічних інтересів держави і її національної економіки. Загальновизнано, що регулювання економіки державою в більшій або меншій мірі має місце у всіх країнах з ринковою економікою. Державне втручання обумовлене необхідністю досягнення балансу економічних інтересів у країні, що, як відомо, робить суспільство стійким і разом з тим таким, що розвивається. Необхідність державного регулювання діяльності підприємств обумовлена в тому числі і недосконалістю взаємодії підприємств. Регулюванню

піддаються і конкуренція (якщо вона руйнівна), і монополія (якщо вона неефективна). *Метою державного регулювання є досягнення ефективного механізму взаємодії підприємств* - такі відносини повинні сприяти росту виробництва, установленню прийнятної ціни на товар, підвищенню якості товару і відповідної продуктової диференціації, стабільності ринку.

З питань державного регулювання діяльності суб'єктів господарювання до теперішнього часу висловлено чимало думок. Так, зараз ми розглядаємо *три етапи інтервенції держави в економіку: широке регулювання економічних процесів, передача частини функцій державного регулювання ринковим відносинам і виконання державою найважливіших стратегічних задач*. Економіка України знаходиться на такому етапі розвитку, коли держава здійснює втручання в соціально-економічний розвиток навіть у більшому масштабі, ніж це визначено рамками першого етапу, тоді як у розвитку економіки таких країн, як США, Японія, Великобританія, Німеччина, Швеція, Франція, настав уже третій етап, що характеризується зменшенням втручання держави в діяльність суб'єктів господарювання.

Державне регулювання діяльності підприємств носить характер *прямого і непрямого впливу*.

Непряме регулювання управління діяльністю підприємств формує систему мотивації, створює стимулюючі умови для діяльності суб'єктів ринкових відносин і виступає в таких формах, як податкова система, цінова і фінансово-кредитна політика, державне замовлення. Державне регулювання діяльності підприємств незалежно від форми власності на засоби виробництва здійснюється за допомогою правових, економічних і соціальних заходів.

До *прямого державного регулювання* відносяться *розробка державою нормативних актів, положень, заходів, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність суб'єктів ринкових відносин*. У рамках прямого державного регулювання основним інструментом регулювання економічних умов діяльності підприємств є прийняття законів і документів законодавчого характеру.

Державне регулювання діяльності підприємств здійснюється за такими напрямками:

- проведення антимонопольної політики;
- регулювання ринку;
- формування системи оподаткування;

- регулювання інноваційних процесів;
- забезпечення правової основи діяльності підприємства;
- проведення інвестиційної політики;
- формування і розвиток інфраструктури підприємництва;
- фінансова підтримка у формі державних гарантій забезпечення іноземних кредитів.

Правову основу діяльності підприємств складають закони, що регулюють правові відносини між державою і підприємством, укази і постанови органів влади з питань господарської діяльності підприємств.

За допомогою законодавства держава прагне внести визначену уніфікацію в діяльність численних суб'єктів господарювання, що властиво саме ринковій системі господарювання. Мотивами держави є ефективність функціонування економіки, економічна безпека її численних суб'єктів, соціальна захищеність працівників підприємств. І це логічно, оскільки банкрутство будь-якого підприємства, а особливо великого, як відмітна риса сучасної української промисловості, має не тільки і, напевно, не стільки серйозні економічні наслідки - хоча і це дуже важливо, - скільки дуже відчутні соціальні наслідки, що у складних умовах перехідного періоду в економіці України можуть мати набагато більш серйозні наслідки.

Регулювання ринку - одна з найважливіших сфер державного регулювання національної економіки. Одним з основних питань державного регулювання в цій області є регулювання рівня монополізму в промисловості. Важливість цього питання обумовлена тим, що концентрація виробництва в економіці централізованого типу сприяла формуванню високого рівня монополізму в українській промисловості, особливо в галузях важкої промисловості.

Боротися з негативним ефектом монополізації, як відомо, можна двома способами: або дроблячи великі підприємства, забороняючи їм об'єднуватися і домагаючись таким шляхом розширення сфери конкуренції (шлях американських антитрестівських законів), або, навпаки, використовуючи організованість великих монополістичних об'єднань для державного регулювання, домовлятися про прийнятні для суспільства ціни, норми рентабельності, розподіл ресурсів і т.д. *Цікавим представляється досвід організації антимонопольної політики в різних країнах, і насамперед у США, оскільки інші країни взяли за основу антимонопольне законодавство саме цієї країни. Основними напрямками державної антимонопольної політики в США є*

наступні: *регулювання злиття і поглинання фірм; регулювання інформаційного забезпечення ринку; виявлення антиконкурентних дій фірм.*

Однієї з найбільш значимих сфер державного регулювання діяльності підприємств у ринковій економіці є *формування системи оподаткування*: уведення різного роду податків, визначення характеру оподаткування (фіскальний, стимулюючий і т.п.), установлення ставок оподаткування, порядку розрахунку і стягування податків. Існуючі численні дослідження впливу системи оподаткування на діяльність підприємств показують, що цей вплив в основній своїй масі носить негативний характер. Це обумовлено великою кількістю видів податків (понад 30), високими ставками оподаткування, не завжди продуманими і логічними схемами стягування податків. В даний час система оподаткування не стимулює діяльність підприємств, їхній розвиток і заходи для підвищення ефективності виробництва.

Формування і розвиток інфраструктури підприємництва відноситься винятково до компетенції держави. У ст. 92 Конституції України вказується, що *"... винятково законами України встановлюються ... основи створення і функціонування фінансового, грошового, кредитного й інвестиційного ринків;..."*. Якщо врахувати, що формування таких ринків, як фінансовим і інвестиційним, з переходом до ринкової економіки було почато практично з нуля, то в цій сфері державного регулювання діяльності підприємств за минулі десять років уже маються визначені досягнення. *Особливо вони помітні на фондовому ринку*, що розглядається як сукупність суб'єктів, що створюють необхідні умови для його функціонування. Усе більш помітне місце в економіці України займає *ринок корпоративних цінних паперів*, хоча і має потребу в подальшому розвитку й удосконалюванні. Він став формуватися з 1992 р. і за минулий час його частка в сукупній структурі ринку цінних паперів України зросла з 3,5 до 55,1% .

Необхідність державного регулювання інноваційних процесів викликана в першу чергу їхнім зростаючим значенням для економіки і суспільства в цілому. Внесок науково-технічного прогресу в приріст валового внутрішнього продукту найбільш розвитих країн складає, за різними оцінками, від 75 до 100% [26]. Інновації змінюють також економічну організацію суспільства: з'являються нові елементи в спектрі основних господарських структур (наприклад, венчурні фірми), трансформується зміст взаємозв'язків між ними,

відбуваються зрушення в структурі і реалізації різних форм власності, розвиваються технології управління, вертикальні впливи в усе більшій мірі доповнюються і замінюються горизонтальними зв'язками що у кінцевому результаті зумовлює зміни у системі державного регулювання економіки.

Здатність до інновацій у даний час стала однієї з найважливіших детермінант безпеки держави. Наявність у країни могутнього інноваційного потенціалу дозволяє протистояти будь-якому диктатові ззовні, зв'язаному з обмеженням доступу до передових технологій, розривом основних сформованих технологічних ланцюгів.

Державне регулювання в кожній з розглянутих сфер має на меті дотримання визначених інтересів. При цьому слід зазначити, що *інтереси держави і підприємства не завжди збігаються*. Унаслідок розбіжності державних інтересів і інтересів окремого підприємства або групи підприємств, сформованої по ряду ознак (наприклад, галузева приналежність або регіональне розташування, форма власності, організаційно-правова форма діяльності, масштаб діяльності і т.п.), можна стверджувати, що державне регулювання діяльності підприємств має як позитивні, так і негативні прояви. Фактори позитивного впливу державного регулювання на діяльність та економічну безпеку підприємств показано в таблиці 6.1

Таблиця 6.1 – Фактори позитивного впливу державного регулювання діяльності підприємств на їх економічну безпеку

Форми державного регулювання	Наслідки державного регулювання	Вплив державного регулювання на економічну безпеку підприємства
Введення різноманітних форм власності	Створення недержавного сектору в економіці	Можливість виявлення приватної ініціативи, підвищення зацікавленості в результатах діяльності підприємства
Формування та регулювання фінансового ринку	Створення мережі фінансових посередників	Збільшення кількості джерел інвестиційних ресурсів
Обмеження та регулювання рівня монополізму	Створення умов для конкурентної боротьби	Зниження загрози з боку підприємств-монополістів Попередження або ліквідація небажаних ринкових структур та небажаної поведінки учасників ринкових відносин
Обмеження імпорту товарів з	Створення умов для збуту продукції	Збільшення ємності ринку

метою захисту інтересів вітчизняного товаровиробника	вітчизняних підприємств	
Надання державних гарантій при залученні іноземних інвестицій	Збільшення притоку зарубіжних інвестицій	Збільшення кількості реалізовуваних інвестиційних проектів, підвищення організаційно-технічного рівня виробництва та конкурентноздатності продукції, вихід на зовнішні ринки

Слід щоправда, відзначити, що деякі з приведених у табл. 6.1 заходів державного регулювання діяльності підприємств мають подвійний характер і, мабуть, згодом повинні бути скоректовані. Так, *захист інтересів вітчизняного товаровиробника за допомогою введення обмежень на імпорт продукції* збільшує ємність вітчизняного ринку, дозволяє повною мірою підприємствам перебудувати свою діяльність відповідно до нових для них вимог економіки ринкового типу. Однак *проведення твердої протекціоністської політики протягом тривалого часу може викликати через відсутність конкурентної боротьби зниження якості і дизайну продукції, відставання її технічного рівня, навіть незважаючи на те, що покупці продукції мають права вибору її виробників*. Разом з тим зміст цілого ряду форм державного регулювання не відповідає, якщо не сказати більше - суперечить, інтересам підприємств і впливає на їхню економічну безпеку. З метою захисту своїх інтересів підприємства починають вживати як заходи законного характеру, так і заходи, що суперечать законам України, незважаючи на можливі наслідки таких заходів. У найбільшій мірі це стосується податкового регулювання діяльності підприємств. Саме протиріччя в області оподаткування підприємств мають найбільші і найнегативніші наслідки для економічної безпеки підприємств. Приклади негативного впливу державного регулювання діяльності підприємств на їхню економічну безпеку, найбільш характерні для більшості промислових підприємств, приведені в табл. 6.2.

Таблиця 6.2 – Вплив негативних наслідків державного регулювання на економічну безпеку підприємств

Сфера регулювання	Негативні аспекти регулювання	Захисна реакція підприємств	Вплив захисних заходів на економічну безпеку підприємства
Податкова	Високі	Відсутність	Скорочення обсягів

Сфера регулювання	Негативні аспекти регулювання	Захисна реакція підприємств	Вплив захисних заходів на економічну безпеку підприємства
сфера	податкові ставки Відсутність системи податкових пільг	прагнення до збільшення прибутку Приховування частини прибутку	виробництва чи його припинення Високий рівень витрат на виробництво Відсутність власних інвестиційних ресурсів Низький організаційно-технічний рівень виробництва Низький рівень конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках
Інноваційна сфера	Відсутність субсидій та дотацій підприємствам недержавного сектора	Відсутність технічних та управлінських нововведень	Низький організаційно-технічний рівень виробництва Висока енергоємність виробництва Низька продуктивність праці Неефективний менеджмент
Інвестиційна сфера	Незначні гарантії зарубіжним інвесторам Відсутність сприятливого інвестиційного клімату	Відмова від співробітництва із зарубіжними партнерами Вивезення капіталу за кордон	Відсутність реальної можливості співробітництва із зарубіжними партнерами Сповільнення динаміки розвитку
Інфраструктур підприємництва	Жорсткі обмеження діяльності	Відмова від послуг інфраструктури підприємництва	Зростання витрат та невисока якість робіт, виконаних самостійно Відсутність додаткових інвестицій через нерозвинутість фондового ринку

Таким чином, державне регулювання діяльності підприємств здійснює значний вплив на економічну безпеку підприємства, причому цей вплив далеко не завжди позитивний. Зміна правил гри може значно вплинути на економічну безпеку як підсиливши її, так і послабивши.

7. Формування механізму управління безпекою підприємства

Криміналізація господарського життя привела до того, що на ринку охоронних послуг з'явилися і кримінальні структури, так звані «дах», які на основі погроз, шантажу, насильства, погромів, експлуатуючи підприємців, втягують їх в кримінальний бізнес. Як правило, «дах» забезпечує організована злочинна група, яка за винагороду організовує прикриття підприємству або окремій особі, що має істотні доходи. Найпоширенішими видами послуг «даху» є: захист від домагань, нападів і ін. організованих злочинних груп; забезпечення особистої безпеки підприємців; протидія конкурентам фірми; залагоджування суперечок з партнерами; стягнення боргів з боржників тощо.

Механізм управління безпекою підприємства є об'єктивно обумовленою послідовністю дій по забезпеченню економічної безпеки підприємства. До основних його елементів можна віднести: визначення потреб в забезпеченні безпеки, сил і засобів, а також організаційно-господарського механізму, формулювання цілей і задач забезпечення безпеки. Проведення в життя вироблених заходів забезпечує досягнення поставлених цілей.

Формування системи безпеки, і перш за все створення її органів (суб'єктів), залежить від розмірів підприємства, його економічних, фінансових, виробничо-технічних, інформаційних, інтелектуальних, професійних, організаційних і інших можливостей. Як показує досвід, малі підприємства частіше за все користуються послугами зовнішніх спеціалізованих приватних організацій: консалтингових, охоронних, інформаційних і ін. До них відносяться: реєстраційні палати, фірми по підбору і атестації кадрів, кредитні бюро, що надають інформаційні послуги з ділового реноме партнерів, центри маркетингових досліджень, приватні охоронні і детективні організації і ін.

Середні підприємства можуть використовувати комбіновану систему безпеки. З одного боку, у разі потреби вони можуть одержувати послуги від зовнішніх організацій, а з іншого – активно опиратися на можливості своїх служб і підрозділів, зокрема, юридичної, фінансової, маркетингу, охорони, техніки безпеки, кадрів, економічного аналізу, пропускового режиму, діловодства і ін. В цілях підвищення ефективності діяльності служб і підрозділів по захисту економічних інтересів фірми на підприємстві повинен бути створений координуючий орган або призначений один із керівників, відповідальний за економічну безпеку.

Для крупного підприємства найбільш доцільним є створення власної служби безпеки. Як правило, всю діяльність по забезпеченню безпеки координує один з керівників підприємства. Для вироблення пропозицій і виконання консультативних функцій може створюватися рада з безпеки.

Служба безпеки може включати різноманітні відділи, групи, підрозділи. До найбільш важливих з них можна віднести наступні підрозділи: охорони, режиму, по роботі з кадрами, інженерно-технічного захисту, розвідки і контррозвідки (детективна група), інформаційно-аналітичної діяльності, оперативного реагування, кризову групу і ін. При цьому забезпечується пожежна безпека, збереження майна, запобігання несанкціонованому доступу до об'єкту, здійснюється контроль і ін. За допомогою організаційних заходів створюються спеціальні підрозділи, пости, патрулі, зони безпеки тощо.

Фінансові кошти необхідні для придбання технічних пристроїв безпеки, змісту служби безпеки, підготовки кадрів, стимулювання праці і ін. Аналогічним чином по прямому призначенню повинні використовуватися і інші сили і засоби.

Сформована система безпеки підприємства зможе вирішувати завдання, що стоять перед нею, тільки тоді, коли діятиме, тобто її невід'ємним складовим елементом є практичні дії по забезпеченню безпеки бізнесу.

Таким чином, в результаті розгляду системи безпеки підприємства можна зробити наступний висновок: служба безпеки підприємства покликана на основі ефективного використання корпоративних ресурсів створити умови для досягнення цілей бізнесу, своєчасно знайти і максимально послабити дію різного роду небезпек і загроз в умовах конкуренції й господарського ризику.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Даючи характеристику системі безпеки підприємства, які важливі методологічні положення при цьому виділяють?
2. Яка мета системи безпеки підприємства і комплекс яких завдань щодо її досягнення формується в процесі здійснення підприємницької діяльності?
3. Які виділяють основні принципи побудови системи безпеки підприємства, в чому полягає суть кожного із принципів?
4. Що розуміють під трактуванням поняття “політика безпеки підприємства”?
5. Визначте джерела негативних впливів на економічну безпеку

підприємства. Поясніть різницю між об'єктивним та суб'єктивним впливами.

6. Поясніть головну та багатоаспектні цілі економічної безпеки підприємства. Зобразіть їх схематично.

7. Охарактеризуйте та зобразіть схематично типову структуру функціональних складових економічної безпеки підприємства.

8. Визначте особливості та методичку проведення аналітичної оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

9. Складіть алгоритм проведення функціонального аналізу заходів для дотримання необхідного рівня економічної безпеки підприємства.

10. Поясніть та представте схематично карту функціонального аналізу економічної безпеки підприємства.

11. Охарактеризуйте фінансову складову економічної безпеки підприємства.

12. Охарактеризуйте інтелектуальну та кадрову складові економічної безпеки підприємства.

13. Охарактеризуйте технологічну, правову та інформаційну складові економічної безпеки підприємства.

14. Охарактеризуйте екологічну та силову складові економічної безпеки підприємства.

15. Визначте особливості формування та основні функції служби безпеки підприємства.

*В основі будь-якої кризи, конфлікту лежить криза взаємовідносин,
яка створює умови і провокує рейдерство.
Во істину сказано: де двоє б'ються, третій користає.
(Богдан Андрушків)*

Тема 3. Соціально-економічні та правові передумови виникнення рейдерства

1. Законодавчі протиріччя як фактор економічної невизначеності та нестабільності виробничих відносин та породження майнових суперечок в підприємницькій діяльності

Неузгодженість окремих статей наприклад Цивільного і Господарського кодексів та їх негативний вплив на діяльність суб'єктів господарювання виявила доцент кафедри менеджменту Тернопільського національного економічного університету Світлана Черничинець.

1 січня 2004 року в українському цивільному законодавстві відбулися фундаментальні перетворення. Прийняття нового Цивільного і Господарського кодексів ознаменувало собою новітню епоху для національної системи права. Зазначені законодавчі акти стали новою основою для розвитку її ключових галузей. Проте факт прийняття кодексів мав й протилежну сторону: будь-які дефекти таких основоположних документів набували вирішального значення, оскільки всі підзаконні акти повинні будуватися на їх основі. Саме з цієї причини Цивільний і Господарський кодекси повинні бути однозначними, зрозумілими і позбавленими дефектів.

Аналіз Кодексів показує, що вони дійсно містять серйозні проблеми. Існує значний ризик виникнення конфліктів, спричинених як внутрішніми недоліками Кодексів, так і протиріччями між Кодексами та іншими законодавчими актами.

Господарський кодекс України встановлює відповідно до Конституції України правову основу господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності.

Господарський кодекс України має на меті забезпечити зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва і на цій основі підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальну

спрямованість відповідно до вимог Конституції України, утвердити суспільний господарський порядок в економічній системі України, сприяти гармонізації її з іншими економічними системами.

Цивільним законодавством регулюються цивільні відносини, засновані на юридичній рівності, вільному волевиявленні, майновій самостійності їх учасників.

В результаті цього виникли такі основні проблеми:

- кожен кодекс містить положення, які суперечать іншим положенням цього самого кодексу.
- існують істотні протиріччя між багатьма положеннями Цивільного і Господарського кодексів, які регулюють одні й ті самі питання.
- існують протиріччя між положеннями кодексів і відповідних законодавчих актів.
- деякі позитивні ідеї кодексів не можуть бути практично здійснені внаслідок прогалин у відповідному законодавстві.

Вище згадані проблеми перешкоджають нормальному веденню підприємницької діяльності у більшості сфер економіки, унеможливають правове регулювання деяких правовідносин і здійснення правового захисту інтересів учасників економічного сектору. Крім того, велика кількість прогалин в українському цивільному законодавстві не залишає державним органам та судам іншого виходу крім самостійного тлумачення змісту законів, і сприяє поширенню корупції серед державних органів та недобросовісної конкуренції серед суб'єктів господарювання. У цьому відношенні, Господарський кодекс являє собою найбільшу загрозу для розвитку вільного ринку в Україні, оскільки його природа і методи регулювання є більш притаманними колишній командно-адміністративній економіці, аніж спрямованими на підтримку нової ринкової економіки України.

До 1 січня 2004 року старий радянський Цивільний кодекс, прийнятий у 1963 році, був основним актом цивільного законодавства в Україні. Треба визнати, що за роки після отримання Україною незалежності у 1991 році, Парламент України робив спроби переглянути окремі положення старого радянського Цивільного кодексу. Однак ці локальні зусилля загалом не змогли достатньою мірою змінити природи документа в тій мірі, яка необхідна для безперешкодного функціонування ринкової економіки в країні, яка до набуття незалежності знала лише командну економіку. Спроби вирішити проблеми, які виникли у результаті намагань встановити систему права ринкової економіки на підвалинах основоположного законодавчого акту командно-адміністративної системи шляхом прийняття підзаконних актів у ході знову ж таки непослідовного процесу, також виявилися невдалими.

Україна нарешті зрозуміла, що для побудови правової інфраструктури, потрібної для підтримки ринкової економіки, необхідно змінити основи цієї правової інфраструктури. Саме з цієї причини було прийнято два нових кодекси (Господарський кодекс і новий Цивільний кодекс) і введено їх у дію в 2004 році.

Незважаючи на різні назви документів, вони обидва регулюють багато питань підприємництва. Обсяг Цивільного кодексу є, звичайно, ширшим, ніж обсяг Господарського кодексу. Крім того, Цивільний кодекс регулює набагато ширше коло питань (від правового визначення фізичної особи до права власності і господарських правовідносин). З іншого боку, Господарський кодекс орієнтований конкретно на господарські правовідносини.

До 1991 року законодавство України підтримувало концепцію права власності, визначену як "колективна власність", за якою майнові права мала група фізичних або юридичних осіб і жодна фізична чи юридична особа не мали виключних прав на майно. Частина 10 Господарського кодексу приймає цю форму власності на майно, яке будь-який учасник, але лише підприємства колективної форми власності, вносить до статутного фонду такого виду підприємства в обмін на частку участі у такому підприємстві. Після внесення таке майно стає колективним майном усіх учасників підприємства колективної форми власності, проте, у той же час воно залишається "окремим" і визначається як колишнє майно учасника, який його вніс. Однак, при виході учасника з підприємства колективної форми власності внесене ним майно повертається йому, воно втрачає свій статус колективної власності

і знову стає приватною власністю.

У розділі 1 книги 3 Цивільного кодексу пропонується інший підхід. Майно, внесене до будь-якого підприємства, стає приватною власністю самого підприємства. Після внесення, воно не залишається окремим і не ототожнюється з конкретним учасником. І після виходу учасника з підприємства майже немає гарантій, що конкретне майно, яке вніс такий учасник, буде йому повернуте. Підприємство виплачує учаснику, який виходить, вартість його внеску за власною оцінкою самого підприємства.

Це створює певний ризик для будь-якого учасника підприємства: при виході з підприємства, такий учасник змушений покладатися лише на сумлінність його ділових партнерів у питанні справедливої оцінки його внеску і виплати йому вартості останнього після виходу. Існує також проблема, яка може спричинити конфлікти між діловими партнерами щодо того, який з варіантів - повернення майна в натурі чи виплата його грошової вартості - повинен застосовуватися до учасника, який виходить. У цьому питанні положення Цивільного кодексу більше відповідають "західній" юридичній практиці. Проте, можливо, варто розглянути шляхи вирішення питань, щодо непорядних партнерів, які здійснюють несправедливу виплату або взагалі не відшкодовують вартість майна учасника, який виходить зі складу учасників підприємства. Наприклад, Цивільний кодекс можна було б доповнити положеннями, які б забезпечували права учасника на незалежну і справедливу оцінку його майнових прав після виходу з підприємства і/або гарантію права учасника на повернення його внесків після виходу в натурі, а не грошовими коштами.

З огляду на те, що сфери регулювання Цивільного і Господарського кодексів частково співпадають і що ці два законодавчі акти регулюють багато однакових питань, необхідно, щоб їх визначення суб'єктів регулювання були ідентичними. Як видно з розбіжностей положень кодексів, про визначення видів юридичних осіб, які вони дозволяють створювати в Україні, на сьогодні ситуація інша:

- Стаття 79 Господарського кодексу визначає господарські товариства, які він дозволяє створювати в Україні, так само, як і стаття 113 Цивільного кодексу, проте, визначення, надані у цих двох статтях, не є тотожними.
- Господарський Кодекс містить терміни "суб'єкт господарювання" та "господарська організація". Цивільний кодекс таких термінів не містить.

Відтак правомірність зазначених термінів можна оскаржувати.

- Стаття 115 Господарського кодексу визначає юридичну особу у формі "орендного підприємства". Цивільний кодекс не містить згадки про таку форму організації юридичної особи.
- Кілька положень Господарського кодексу, наприклад, статті 63.1, 113 і 128.3 містять посилання на юридичну особу у формі "приватного підприємства". Цивільний кодекс не дозволяє існування юридичної особи у такій організаційній формі.
- Коли один кодекс вказує, що юридична особа у певній організаційній формі може існувати, а інший кодекс не визнає такої форми організації, то правомірність існування організаційно-правової форми такої юридичної особи може бути оскаржена. Найбільш прийнятним для бізнесу вирішенням цієї проблеми було б редагування Господарського кодексу з одночасним включенням до Цивільного кодексу всіх тих організаційно-правових форм юридичної особи, які дозволяються Господарським кодексом, але не згадуються в Цивільному кодексі. Внаслідок цього вибір відповідної організаційно-правової форми стане більш безпечним для учасників ринку завдяки вирішенню конфлікту між кодексами, а також буде розширений шляхом збільшення вибору форм організації юридичної особи, які дозволяються Цивільним кодексом.

Метою прийняття будь-якого кодексу є прагнення забезпечити комплексне регулювання його предметної сфери. На сьогодні Україна має два кодекси, сфери застосування яких частково перетинаються: Цивільний кодекс охоплює нормативне регулювання підприємницької діяльності, але не обмежується ним; а Господарський кодекс орієнтований на правовідносини у сфері здійснення господарської діяльності. Це призводить до того, що питання підприємництва підлягають подвійному регулюванню. Проте жоден з кодексів не здійснює комплексного регулювання. Тому, щоб відповісти на численні питання, які виникають в процесі повсякденного ведення підприємницької діяльності, необхідно одночасно звертатися до обох кодексів. Хоча ця схема і є нелогічною, вона все ж могла б бути працездатною, якби кодекси у деяких випадках не заперечували один одного, в інших випадках не залишали законодавчих прогалин і загалом не містили нечітких і двозначних положень, як це, на жаль, є у дійсності. Наприклад:

- Стаття 291.3 Господарського кодексу дозволяє дострокове розірвання

договорів оренди на підставах, передбачених Цивільним кодексом, але у відповідності з порядком, який встановлюється статтею 188 Господарського кодексу. Відповідно до статті 291.4 Господарського кодексу, наслідки такого припинення дії вказуються у Цивільному кодексі.

- Стаття 265.6 Господарського кодексу визначає, що відносини суб'єкти господарювання, не знають, чого вимагає закон, але й нерідко і державні органи, які забезпечують його виконання. Важко уявити більш несприятливе середовище для діяльності суб'єктів господарювання і розвитку підприємництва.

Глава 14 Цивільного кодексу описує типи цінних паперів, які можуть бути в обігу в Україні, і процедури проведення операцій з цими цінними паперами. Зазначена глава класифікує фінансові інструменти як цінні папери на пред'явника, іменні цінні папери або ордерні цінні папери. Стаття 197.5 Цивільного кодексу встановлює, що лише ордерний цінний папір може передаватися шляхом індосаменту.

Стаття 163.3 Господарського кодексу прямо суперечить Цивільному кодексу, визнаючи лише два типи цінних паперів: іменні і на пред'явника. Крім того, зазначена стаття встановлює, що лише іменні цінні папери можуть передаватися шляхом індосаменту.

Тут конфлікт між двома кодексами є очевидним. У цьому випадку слід залишити ці положення Цивільного кодексу без змін і редагувати Господарський кодекс.

Численні протиріччя між Господарським і Цивільним кодексами, однак, не є найвагомим аргументом на користь редагування деяких статей Господарського кодексу. Скоріше, основною проблемою Господарського кодексу є те, що він дозволяє державі та її органам втручатися у сферу бізнесу, що зашкоджує розвиткові приватного підприємництва в Україні. У той час, як Цивільний кодекс встановлює правову основу підтримки вільної ринкової економіки і обмежує втручання держави у підприємницьку діяльність, Господарський кодекс часто займає протилежний позицію, спрямовану на санкціонування і сприяння втручанню держави в економіку.

Для ілюстрації вищенаведеного твердження варто прискіпливіше розглянути главу 8 розділу II Господарського кодексу, яка регулює діяльність державних підприємств на українському ринку. Проблема з главою 8 полягає в тому, що нерідко важко зрозуміти, коли кодекс говорить

про державні органи, уповноважені виконувати функції державного управління, і коли — про державні підприємства, які є незалежними учасниками ринку. Ці два поняття мають тенденцію до злиття, що призводить до того, що Господарський кодекс фактично дозволяє безпосередньо державі діяти на ринку через довірене державне підприємство: наприклад, держава має право наймати і звільняти керівників державних підприємств і спрямовувати діяльність цих підприємств у якості їх власника.

В результаті цього Господарський кодекс пропонує оновлену версію старої концепції "соціалістичного підприємства", де державні органи займаються і державним управлінням і участю на ринку. Ця ситуація могла вважатися нормальною до 1991 року, коли більшість підприємств були у державній власності. Проте сьогодні основними учасниками на ринку є недержавні суб'єкти господарювання, які конкурують на задекларованому вільному ринку. Такий стан справ уряд, теоретично, мав би підтримувати і заохочувати. Проте Господарський кодекс дотримується протилежної позиції. Коли державні відомства стають бізнес-конкурентами недержавних підприємств, то майже із стовідсотковою впевненістю можна вгадати, хто залишиться у виграші. Адже держава не обмежується, наприклад, лише лобіюванням прийняття вигідних їй нормативно-правових актів, вона фактично сама може приймати і створювати необхідні їй нормативи. Держава може надати собі (тобто, державним підприємствам) кредити, гранти, податкові пільги і будь-яку кількість інших матеріальних і нематеріальних переваг. В результаті державні і недержавні суб'єкти господарювання конкурують не за справедливих можливостей, що є проблемою ситуації, яка склалася в економіці нашої держави на сьогоднішній день.

Структура діяльності державних підприємств, яку встановлює Господарський кодекс, є доволі непрозорою. Наприклад, стаття 142.3 Господарського кодексу встановлює, що порядок використання прибутку державних підприємств встановлюється відповідно до закону. Проте це визначення є настільки неконкретним, що втрачає будь-який сенс, оскільки кодекс не дає жодного посилання на згаданий "закон". Неважко спрогнозувати, що результатом цього стане можливість використання прибутків державних підприємств без жодного контролю, з огляду на те, що не існує дієвого механізму моніторингу, і, навіть, якби він був, то все одно немає реального закону щодо використання таких прибутків, виконання

якого можна було б контролювати.

Ця ситуація, за якої сама держава, через свої державні підприємства, змагається за прибутки з недержавними суб'єктами господарювання, також створює конфлікт інтересів для самих державних службовців. Як тільки держава ставить перед собою за мету отримання прибутків, її службовці можуть піддатися спокусі "поповнити" свою бюджетну зарплатню і самим отримати якийсь "прибуток" також за рахунок недержавних підприємств. Як варіант, послуги державних підприємств можуть надаватися за завищеними тарифами. Урядові відомства, які володіють державними підприємствами, можуть попросити натиснути на недержавних суб'єктів господарської діяльності, щоб ті платили такі завищені ціни, загрожуючи їм адміністративними перевітками, санкціями та іншими заходами тиску для того, щоб змусити виконувати свої вимоги.

З огляду на зазначене, досить показовою є стаття 43.4 Господарського кодексу. Вона дозволяє державним службовцям і посадовим особам органів державної влади займатися підприємницькою діяльністю лише з одним винятком: їх можуть попросити призупинити свою підприємницьку діяльність на час оголошення надзвичайного стану або війни. Очевидно, що це положення порушує імперативне правило, закріплене у другому параграфі статті 42 Конституції України, яке встановлює, що підприємницька діяльність посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування "обмежується законом".

На жаль, вищезазначена проблема не є прикритим виключенням у Господарському кодексі. Він містить багато інших положень, які є більш характерними для планової, а не ринкової економіки, про яку йде мова у статті 6 Господарського кодексу. Наприклад, стаття 11 Господарського кодексу передбачає прийняття державою законів про прогнозування економічної ситуації і підготовку урядових програм для управління розвитком української економіки. Стаття 11.5 Господарського кодексу дозволяє державі позбавляти підприємства, які не дотримуються державних планів щодо економіки, певних встановлених пільг та переваг. А стаття 13.4 Господарського кодексу уповноважує Кабінет Міністрів України і урядові відомства встановлювати державні завдання, які є обов'язковими для суб'єктів господарювання. Все зазначене має ознаки планової економіки.

Перелічені у попередньому абзаці положення є несприятливими для

розвитку підприємництва у ринковій економіці. Вони практично беруть в ланцюги підприємства недержавної форми власності, змушуючи її рухатися лише так, як забажає держава. Якщо такі та аналогічні їм положення залишатимуться в силі, недержавні суб'єкти господарської діяльності будуть позбавлені можливості обирати шляхи для вдалого розміщення їх капіталу.

Рештки сумнівів щодо справжньої природи Господарського кодексу остаточно зникають після ознайомлення зі статтею 142.4 Господарського кодексу. Ця стаття дозволяє державі застосовувати нормативи, податки, податкові пільги та господарські санкції саме для того, щоб впливати на вибір суб'єктами господарювання шляхів використання їх власного прибутку. Хоча таке "стимулювання" і не є чимось абсолютно новим (наприклад, у західних країнах з ринковою економікою), але варто мати на увазі те, що в контексті України, з її історією планової економіки, "важелі" можуть виявитися далеко не невинними у порівнянні з їхніми західними аналогами. Наприклад, ніщо у формулюванні статті 142.4 не зможе перешкодити державі впливати на поведінку суб'єкта господарювання шляхом впровадження надвисоких ставок податків на прибуток, отриманий від небажаних для неї видів господарської діяльності. Господарський кодекс фактично дає державі повну свободу у використанні економічних важелів таким чином, який вона вважатиме за потрібний для примушення приватних підприємств діяти так, як сама держава вважає за доцільне.

Наведені приклади вже достатньо ілюструють характер Господарського кодексу і дають переконливі аргументи на користь його повного редагування. Коли документ, гіпотетично створений для сприяння вільному ринку (знову див. статтю 6 Господарського кодексу) містить цілі глави, присвячені фактично впровадженню планової економіки, такий документ явно потребує перегляду. Замість того, щоб повторювати помилки Парламенту України, коли він робив безсистемні спроби вдосконалити старий радянський Цивільний кодекс для того, щоб перетворити його на прогресивний "капіталістичний" нормативний документ доцільним було б термінове ухвалення Парламентом найбільш прийняттого рішення, а саме - про редагування Господарського кодексу повністю і початок всієї роботи з чистого аркуша.

Крім розглянутих вище питань Господарський кодекс як документ, який регулює господарську діяльність в Україні, має багато інших проблем.

Господарський кодекс займає дві суперечливі позиції щодо законності одностороннього припинення дії господарського договору. З одного боку, стаття 188.1 дозволяє одностороннє розірвання договору, якщо інше не передбачено договором. З іншого боку, стаття 207.2 встановлює, що, коли договір містить положення, яке дозволяє одностороннє припинення його дії, то така дія є незаконною.

Прийняття нового Цивільного кодексу стало суттєвим кроком уперед у процесі розвитку правової системи України. Засади цього документу сприяють поступу країни на шляху до створення справжньої вільної ринкової економіки. Основне призначення Цивільного кодексу полягає у тому, щоб закласти міцні підвалини для регулювання основних галузей цивільного законодавства. На основі цих підвалин має бути прийматися підзаконні нормативні акти. Оскільки Цивільний кодекс служить основою для більшої частини законодавства України, необхідно, щоб його положення були недвозначними, чіткими і позбавленими недоліків, бездоганними - інакше, ефективність виконання законодавства, яке ґрунтується на Цивільному кодексі, ставиться під питання.

Проте практичне застосування Цивільного кодексу показало, що і він далекий від досконалості. Крім наявності в ньому конфліктів з Господарським кодексом, Цивільний кодекс також містить численні двозначні і суперечливі положення, які призводять до виникнення перешкод розвитку та функціонування підприємництва в Україні.

Стаття 191 Цивільного кодексу визначає підприємство як єдиний майновий комплекс і встановлює, що підприємство може бути об'єктом купівлі і продажу, застави, оренди та інших дій. Проте глава 7 Цивільного кодексу, яка регулює правовий статус юридичних осіб, навіть не згадує про "підприємство". Відтак, не існує окремого виду юридичної особи або організаційно-правової форми, які б можна було назвати "підприємством", терміном, який так часто використовується в українському праві. Отже, неможливо точно визначити, чим же насправді є "підприємство".

Цивільний кодекс також не дає жодного прикладу використання визначення підприємства, наведеного у статті 191. Розділ перший третьої книги Цивільного кодексу, який регулює питання права власності, не згадує підприємство в якості незалежного об'єкту, який можна мати у власності. Це не узгоджується зі статтею 191.4 і ускладнює розуміння того, яким саме

чином можна відчужувати підприємство, що дозволяється статтею 191.4. Тому до розділу першого третьої книги Цивільного кодексу повинні бути внесені поправки, які б чітко вказували на те, що підприємством можна володіти, права власності на підприємство можна передавати тощо. Відповідно і глава 7 Цивільного кодексу теж повинна бути змінена з метою включення до неї визначення підприємства як окремої організаційної форми.

Через зазначені вище причини українське цивільне законодавство потребує вдосконалення, що має здійснюватися у таких напрямках:

- ґрунтовний перегляд найсуттєвіших конфліктів між положеннями кодексів з метою впорядкування правового регулювання цивільних правовідносин. У більшості випадків конфлікти між Цивільним кодексом, Господарським кодексом та іншими нормативними актами повинні вирішуватися на користь Цивільного кодексу. Проте у деяких випадках, Цивільний кодекс також потребує внесення змін;
- прийняття усіх поки не існуючих законодавчих актів, посилення на які містяться в Цивільному кодексі. Найважливішими з них є законопроект про міжнародне приватне право та законопроект про акціонерні товариства.

Цивільне законодавство України формує собою основу її системи права в цілому. Що ж стосується ділового життя країни, то цивільне законодавство закладає основні правові принципи, необхідні для функціонування ринкової економіки, наприклад: принципи організації договірних правовідносин, права власності і майнових прав, а також правового статусу юридичних і фізичних осіб. Саме на цій основі ґрунтується решта законів країни, і від неї залежить їх правильне функціонування.

2. Майнові суперечки і конфлікти в корпоративних підприємствах як джерело виникнення рейдерства

В практичній діяльності підприємств нерідко доводиться мати конфліктні справи, що стосуються дольової частки в статутному фонді господарських товариств. Як правило, це пов'язано з тим, що вік господарських товариств, створених з участю приватизаційних сертифікатів, перевищив десять років і цілком зрозуміло бажання акціонерів або засновників, знати, яким майном на сьогоднішній день володіє товариство. Я

маю на увазі дрібних акціонерів, або засновників, які не мають доступу до інформації, та не мають трудових відносин зі створеним товариством. Публікації в засобах масової інформації про велику рейдерську війну, насторожують засновників та акціонерів, і вони прагнуть дізнатися, у якому стані їх підприємство, в яке вони вклали майнові сертифікати. Ці прагнення природні і зрозумілі. Адже не таємниця, що загальні збори в багатьох товариствах не проводяться, питання відчуження власності розв'язуються одноосібно виконавчими органами господарських товариств, а прості учасники цих товариств залишаються осторонь, так би мовити, «при своїх інтересах». В основному це стосується підприємств, які раніше раніше були відомі як підприємства оптово-роздрібною торгівлі і підприємства побутового обслуговування населення. На момент утворення таких підприємств, існувала розгалужена мережа магазинів або майстерень, які надалі були об'єднані в нову форму того або іншого господарського товариства для сумісного ведення господарської діяльності. З часом приміщення магазинів або майстерень були відчужені або передані в довгострокову оренду з правом викупу, а гроші, виручені від таких операцій, спрямовані на здійснення фінансово-господарської діяльності. Але вся біда в тому, що більшість учасників товариств про долю таких відчужень, і уявлення не має. Замість скликання загальних зборів, представники виконавчого органу приїжджають до домівок учасників, та приватним способом збирають необхідну кількість підписів. Самі учасники в суть питання, вникають, ставлячи свої підписи під різного роду протоколами та заявами. Ось і виходить, що за документами діяльність товариства «вирує», ведуться необхідні протоколи в строгій відповідності з положеннями статуту і чинного законодавства, а фактично все зводиться до звичайної фікції. Прийняті таким чином рішення з певних питань, дуже часто носять завуальований характер, і їх істинне значення дрібному учаснику товариства невідоме. А питання ці в основному стосуються власності господарських товариств. Що в таких випадках робити мільйонам пересічних громадян, що стали більше десяти років тому засновниками нових господарських формувань? За юридичною допомогою наші співвітчизники, звертаються приблизно з одним і тим же питанням: «Як вплинути на директора підприємства, який фактично одноосібно є повноправним господарем і розпоряджається майном товариства, надає в оренду або продає його, одержуючи при цьому певні дивіденди, а нам ніякої

користі від цього немає?». Що казати, питання це складне і багатогранне, і не завжди дії нормативних актів, що регламентують діяльність товариств, неухильно виконуються. Нашій судовій системі такі прецеденти, що зачіпають корпоративні інтереси учасників товариств, достатньо відомі. Коло справ, що знаходиться на розглядах у судах, достатньо велике та різноманітне. Чинне законодавство розподіляє корпоративні права на майнові, та немайнові. У зв'язку з цим, майнові права є найважливішою частиною загального поняття корпоративних прав, а реалізація майнових прав – складова корпоративних правовідносин. Розглянемо більш детально цю тему, що торкається виникнення майнових суперечок в корпоративних правовідносинах.

3. Учасники корпоративного підприємництва та правовідносини між ними

Як правило, учасники господарського товариства – потенційні супротивники самого товариства. Відповідно до ст. 114 Цивільного кодексу України (далі ЦК України), учасниками господарських товариств можуть виступати фізичні або юридичні особи, які є громадянами України, або іноземцями. Обмеження участі в господарських товариствах може бути встановлено законом. Для прикладу можна привести Закон України «Про цінні папери і фондову біржу», де вказано, що фондова біржа може бути створена не менше ніж 20 засновниками – торговцями цінними паперами. Вказані засновники повинні мати дозвіл на здійснення комерційної і комісійної діяльності цінними паперами. Тобто, обмеження участі в господарських товариствах можуть передбачатися шляхом спеціальних вимог, що мають як кількісні, так і якісні обмеження до складу засновників господарського товариства. Створення господарського товариства, окрім повного і командитного, можливе однією особою, яка стає його єдиним учасником. Право власності на майно виходить з ознак юридичної особи і має самостійну майнову відповідальність, характеризується наявністю відособленого майна. Закріплене за господарським товариством майно створює необхідну базу для його нормальної, прибуткової діяльності. Відповідно до ст. 115 ГК України, господарське товариство може бути

власником:

- майна, переданого йому учасниками (засновниками) товариства у власність, як внесок в статутний капітал;
- продукції, що випущена товариством в результаті господарської діяльності;
- отриманих доходів;
- іншого майна, придбаного на підставах, не заборонених законом.

Внеском в статутний (об'єднаний) капітал господарського товариства можуть бути гроші, цінні папери, інші речі або майно, або інші відчужені права, що мають грошову оцінку, якщо інше не встановлене законом. Грошова оцінка внеску учасника господарського товариства здійснюється за відома інших учасників товариства, а в деяких інших випадках, підлягає незалежній експертній оцінці. Передаючи товариству майнові внески, тобто будівлі, споруди, гроші або внески у формі певних майнових прав у вигляді права користування майном або інтелектуальної власності, учасник одержує свого роду компенсації – відповідні корпоративні права. Для прикладу, в акціонерних товариствах ці корпоративні права оформляються акціями, в товариствах з обмеженою відповідальністю – свідоцтвом про право на частку (її частини) в статутному фонді. Оцінка внеску учасника (засновника) господарського товариства проводиться в національній валюті України – гривні.

Розглянемо більш детально дане питання. З однієї сторони майно, внесене учасником товариства в статутний капітал господарського суб'єкта є власністю юридичної особи і учасник товариства має корпоративні права управління та участі у прибутку товариства. На наш погляд, тут не треба ототожнювати майно учасника (засновника) з майном господарського суб'єкта, в якому цей громадянин є учасником. Коли трапляється питання про звернення стягнення на майно боржника – учасника юридичної особи, то ця різниця є суттєвою. Стаття 166 ЦК України дає чітку регламентацію такої можливості звернення стягнення на пай члена виробничного кооперативу. Закон України «Про господарські товариства» дає таку можливість на частку засновника товариства з обмеженою відповідальністю (ст. 57), повного товариства (ст. 73), а ось, що стосується акціонерних товариств, то справи тут складаються дещо інакше. Належні боржнику акції акціонерного товариства

не є часткою в статутному фонді товариства, а є лише цінними паперами з визначеною номінальною вартістю, які можуть бути реалізовані, в тому числі і за ринковою вартістю.

Учасники господарського товариства мають право у встановленому засновницькими документами і чинним законодавством порядку:

- брати участь в управлінні товариством;
- брати участь в розподілі прибутку товариства і одержувати його частину (дивіденди);
- вийти в установленому порядку з товариства;
- здійснити відчуження часток в статутному (об'єднаному) капіталі товариства, цінних паперів, що засвідчують участь у товаристві, в порядку, встановленому законом;
- одержувати інформацію про діяльність товариства в порядку, встановленому засновницькими документами.

З наведеного зрозуміло, що учасники товариства є власниками корпоративних прав, тобто мають право власності на статутний фонд (капітал) юридичної особи, або його частину (пай), включаючи права на управління, отримання відповідної частини прибутку, а також активів у разі ліквідації юридичної особи. Вищий Господарський суд України в своїй касаційній ухвалі від 15 червня 2005 року підтвердив положення про те, що право власності на майно товариства, можливе тільки у разі ліквідації господарського товариства, а до цього моменту його учасники є власниками своїх акцій, тобто корпоративних прав, а не майна товариства. Саме така категорія питань цікавить тримачів акцій, які вважають, що у разі виходу з числа учасників товариства, вони мають право обміняти свої акції на відособлені будівлі і споруди оскільки володіють достатньою їх кількістю.

Розглядаючи це питання в правовому полі, слід відмітити, що судовій практиці відомі випадки, коли задовольняються позови учасників товариства про виділення частини в спільному майні товариства, мотивуючи це правом власності на певну кількість акцій. Але у Судовій палати по Цивільних справах Верховного Суду України із цього приводу своя думка, оскільки при ухваленні таких рішень порушуються норми матеріального права, оскільки чинне законодавство передбачає врегулювання питань оплати вартості майна при виході учасника з товариства. Таке положення закріплено в статті 54

Закону України «Про господарські товариства», що у свою чергу свідчить про пайову участь акціонера в статутному фонді товариства, підтверджує його членство і право на участь в управлінні товариством.

Учасник товариства має право на отримання інформації про його діяльність. Інформацією є документовані або публічно оголошені відомості про події і явища, що мали місце в господарському товаристві, або державі. Ця інформація розміщується у фінансовій звітності, кошторисі і інших документах товариства. Крім цього, учасник має право звернутися безпосередньо за отриманням інформації до товариства. Такий порядок встановлюється в засновницьких документах. Рішенням Державної комісії з цінних паперів і фондового ринку від 26 січня 2005 року № 27, затвержені методичні рекомендації щодо доступу акціонерів і інших зацікавлених осіб до інформації про акціонерне товариство. Мета цих рекомендацій полягає в сприянні ухвалення акціонерними товариства відповідних внутрішніх документів, направлених на забезпечення потреб акціонерів, потенційних інвесторів і інших зацікавлених осіб щодо доступу до достовірної інформації про акціонерне товариство та його діяльність. В цих рекомендаціях проголошуються принципи прозорості, регулярності, оперативності і доступності в отриманні тієї або іншої інформації вище перерахованим суб'єктам корпоративних відносин.

4. Майнові інтереси та права учасників корпоративного підприємництва як джерело виникнення суперечок та конфліктів

Інтереси господарського товариства захищаються в суді не окремим акціонером, особисті інтереси якого можуть суперечити інтересам товариства в цілому. Акціонер може захищати свої права або законні інтереси, шляхом звернення до суду, у випадках їх порушення. Розмежування майнових інтересів окремих акціонерів від майнових інтересів господарського товариства, як юридичної особи, сприяє більш детальному розгляду корпоративних суперечок, що виникають на цьому ґрунті. І одним з основних питань, які підіймаються міноритарними акціонерами, це участь в розподілі прибутку і отримання дивідендів за підсумками роботи господарського

товариства. Як правило, власники великих пакетів акцій, не є зацікавленими особами виплати дивідендів міноритарним акціонерам, що у свою чергу є грубим порушенням у сфері корпоративних правовідносин і суперечить самому поняттю корпоративного права. Проте реалії сьогодення дозволяють провести паралель між задекларованими в законодавчому порядку правами, і фактичним застосуванням чинного законодавства. Невиплата дивідендів носить масовий характер і завуальована штучною збитковістю підприємства. Існує і другий варіант, пов'язаний з істотною необхідністю збільшення капіталовкладень. І як наслідок виплата дивідендів представляється як недоцільною і є нічим іншим, як вилученням оборотних коштів. Виплата дивідендів за своєю суттю є обов'язком товариства щодо своїх акціонерів або засновників. Відповідно до рекомендацій Державної комісії з цінних паперів і фондового ринку, рішення про виплату дивідендів повинно оформлятися протоколом із наступним змістом вимог:

- розмір дивідендів, що припадає на одну акцію;
- терміни виплати дивідендів;
- терміни прийому заяв акціонерів у разі їх згоди на внесення нарахованих сум на збільшення статутного фонду;
- спосіб виплати дивідендів;
- порядок виплати дивідендів.

Підводячи підсумок вище викладеному, можна з повною упевненістю констатувати, що численні випадки невиконання дивідендів згідно рішень, за якими стоять власники великих пакетів акцій, служать інтересам мажоритарних акціонерів, і в деякій мірі, стають предметом зловживань з їх сторони. Адже господарські товариства, зокрема акціонерні, створюються з метою отримання прибутку на користь усіх акціонерів товариства. Також, однією з головних цілей створення суб'єкту господарювання, є підвищення добробуту акціонерів у вигляді збільшення ринкової вартості акцій створеного ними товариства. Але, як ми бачимо, теорія часто розходиться з практикою, і права міноритарних акціонерів стають не захищеними, тому на цій основі виникає чимало майнових суперечок та конфліктів.

5. Корпоративна відповідальність за порушення норм чинного законодавства

Законодавче регулювання відносин між членами товариств передбачає моделювання в нормативних актах бажаної поведінки суб'єктів правовідносин і встановлення санкцій, що передбачають відповідальність, за порушення цих правовідносин. По своїй суті, певна кількість цих санкцій має характер юридичної відповідальності, яка реалізується за допомогою заходів державного примусу і полягає в покладанні на правопорушника додаткових обов'язків, яких до цього у нього не було. Ці ж санкції полягають в позбавленні його певних прав.

Комплексний характер корпоративних правовідносин, де пов'язані як публічні, так і приватні інтереси, що вимагають правового захисту, обумовлений тим, що за здійснення правопорушень у сфері корпоративних правовідносин особа може бути притягнута до різних видів відповідальності – починаючи від адміністративної, і закінчуючи кримінальною.

Яскравим прикладом може послужити стаття 223 Кримінального кодексу України, в якій передбачається відповідальність за порушення порядку випуску (емісії) і обігу цінних паперів. Предметом даного злочину є:

- цінні папери, випуск яких може здійснюватися у формі відкритого розміщення за умови реєстрації випуску уповноваженими державними органами;

- документи, представлені для реєстрації емісії цінних паперів.

Суб'єктом злочину згідно чинного законодавства може бути громадянин або посадовець суб'єкта господарювання. Співучасниками, окрім посадовців, виступають відповідні працівники юридичних осіб, що здійснюють комерційні операції з цінними паперами, а також працівники юридичної особи, яка веде реєстр власників цінних паперів. Це у тому випадку, якщо вони внесли в реєстр дані про власників цінних паперів, розуміючи, що ці цінні папери випущені без належної реєстрації.

Таким чином, громадянин може бути суб'єктом цього злочину, якщо він, зокрема, є засновником або акціонером господарського товариства.

Кодексом України про адміністративні правопорушення, передбачена

відповідальність за порушення вимог законодавства з емісії цінних паперів (ст.163). Залучення до відповідальності посадовців товариства, які знаходяться з ним в трудових відносинах, можливе у формі дисциплінарної або матеріальної відповідальності, а також відшкодування збитків, заподіяних учаснику неправомірними рішеннями органів товариства, здійснюється через притягнення до цивільної відповідальності. Весь масив санкцій, які застосовуються за порушення правових норм, що регламентують порядок створення, діяльності, ліквідацію юридичних осіб, їх взаємовідносини з учасниками (членами) і учасників (членів) між собою, поєднані в межах одного загального поняття – відповідальність за правопорушення у сфері корпоративних правовідносин. Підставою корпоративної відповідальності є порушення норм права, які можуть бути встановлені як в загальних, так і в корпоративних правових актах. Також корпоративна відповідальність полягає в позбавленні правопорушника певного права або покладанні на нього додаткових обов'язків.

Отже, корпоративна відповідальність є санкцією, що вживається в межах корпоративних правовідносин юридичної особи до її учасників або учасниками до юридичної особи за порушення корпоративних обов'язків. Майнова і дисциплінарна відповідальність працівників (у тому числі посадовців товариства) застосовується виключно в межах трудових правовідносин, єдиною підставою виникнення яких є трудові правовідносини. Не можна притягати до дисциплінарної або матеріальної відповідальності учасника товариства, якщо він не знаходиться з останнім в трудових відносинах. Так само не можна притягнути до корпоративної відповідальності найманого працівника товариства, якщо він не є його учасником.

Підсумовуючи вище викладене, слід також зазначити, що основи корпоративних правовідносин, що регламентують відносини між учасниками товариства і самим товариством, в чинному законодавстві зосереджені в ЦК України. Норми, що стосуються корпоративної відповідальності, закріплені також в ньому. Таким чином, корпоративна відповідальність, є різновидом цивільної відповідальності. І спірні питання, в основній масі, повинні розглядатися цивільними судами.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Які законодавчі протиріччя сприяють виникненню майнових суперечок в підприємницькій діяльності?
2. У чому полягає неузгодженість окремих статей, наприклад, Цивільного і Господарського кодексів, що породжують виникнення майнових суперечок та конфліктів в підприємницькій діяльності?
3. Які основні причини виникнення суперечок і конфліктів між суб'єктами корпоративного підприємництва?
4. Хто є суб'єктами корпоративних відносин?
5. Які види товариств знаєте згідно чинного законодавства? Назвати види господарських і акціонерних товариств. Вказати особливості їх створення і діяльності на території нашої держави.
6. Що таке мажоритарні і міноритарні акціонери товариства?
7. Які основні права і обов'язки виникають у членів корпоративного підприємництва згідно з установчими документами?
8. Які основні джерела інформації та документопотоку в корпоративних правовідносинах?
9. Проаналізувати основні причини майнових суперечок у корпоративних правовідносинах учасників бізнесу.
10. Що таке корпоративна відповідальність? Які інші види відповідальності визначаються чинним законодавством?
11. Провести паралель між майновими суперечками і рейдерством на конкретних прикладах захоплення підприємств на цій основі.

*Наївними виявилися ті, хто думав, що із закінченням періоду приватизації на ринку запанує повний штиль, а підприємства вже з новими власниками почнуть спокійно працювати, збагачуючи господарів та даючи змогу непогано заробити працівникам. Та сталося не так, як гадалося...
(Любов Нечипоренко, Іменем закону №18, 2006)*

Тема 4. Характеристика проблеми рейдерства в умовах сьогодення

1. Передумови та періодизація виникнення та закріплення рейдерства в Україні

Поява численних комерційних структур різних організаційно-правових форм власності, наявність всіх можливих способів конкурентної боротьби, недосконалість законодавчої бази, слабкість державних структур, криміналізація господарського життя і інші причини поставили суб'єкти господарювання у такі умови, коли вони вимушені приділяти значну увагу питанням забезпечення своєї економічної безпеки.

Як відомо, метою будь-якого суб'єкту підприємницької діяльності є отримання прибутку. Функцію створення єдиних конкурентних умов максимізації доходу, включаючи підтримання порядку у відносинах власності, суспільство історично делегує державі. Відповідно, в умовах недосконалої конкуренції остаточний розподіл прав власності стає залежним від величини ресурсів, спрямованих на їх придбання. Наслідком невиконання державою функції координації конкуренції в масштабах національного господарства є утворення різноманітних економічних аномалій, до яких можна віднести *рейдерство*.

Аналіз сучасного стану економіки показує, що поточний етап ринкових перетворень в Україні і практично в усіх державах Співдружності, вирізняється розширенням масштабів протиправних проявів в усіх сферах діяльності. Особливу небезпеку для підприємств усіх форм власності представляють *рейдери*.

Однак проблема рейдерства виникла не сьогодні і не зараз.

У вітчизняній історії можна виділити як мінімум чотири масові, революційні перерозподіли власності, які були ініційовані владою.

Перший перерозподіл власності відбувся ще в епоху Івана Грозного. Другий улаштував Петро Перший. Третій – більшовики, після Великої Жовтневої Соціалістичної революції 1917 року. Четвертий – починаючи з 1990-го року, ми переживаємо сьогодні.

Всі масові захоплення, поглинання та перерозподіли власності в будь-якій країні завжди ініціювалися державою. Досить пригадати Солон в Древній Греції, Кромвеля в Англії, «релігійні» війни в Німеччині, Велику Французьку революцію. Те саме відбувалося і на теренах нашої держави: від шабашів опричників до «експропріації» експропріаторів. Так, що досвіду розвитку, становлення та процвітання рейдерства як масового явища, в нас більш, ніж достатньо.

Під час перших трьох перерозподілах власності всі процеси відбувались вертикально, відповідно до бюрократичної логіки. А от в 90-х роках минулого століття влада лише дала мовчазну згоду, виявивши свою ініціативу в процесі захоплення або перерозподілу власності. Надалі ж вертикаль влади відсторонилась від керівництва цим процесом, а сам перерозподіл пішов у горизонтальній площині.

Сьогодні Україна переживає черговий кримінальний бум. Шпальти газет заповнені повідомленнями про скандальні захоплення підприємств та криваві «розбірки» з конкурентами. Слово «рейдер» з лексикона економістів успішно перейшло до словникового запасу пересічних громадян і стало загальноновизнаною лайкою, а замовні вбивства власників великих підприємств та вдалих банкірів стали практично повсякденним явищем.

Українська влада, врешті рещ, звернула увагу на проблему так званого рейдерства – недружелюбного поглинання підприємств. Це явище набуло в нашій державі таких масштабів, що може реально загрожувати економічній безпеці держави.

Далеко не всі знають, хто такі «рейдери». Це слово багатьом ні про що не говорить. Та й справа ця є достатньо новою для України. *Рейдери* – це ті, хто намагається отримати компанію проти волі її власників. Зокрема, підприємства не купують, а захоплюють без жодних підстав і будь-якими

засобами, найчастіше за декілька годин, щоб відразу ж, змінивши керівництво, продати основні активи компанії.

За останні три роки в Україні захоплено близько 2000 підприємств. Як правило, замовника рейдерської атаки цікавить нерухомість підприємства, вигода від продажу металоконструкцій або ж повна зупинка працюючого об'єкту чи визнання його банкрутом (у випадку конкурентної боротьби).

Отримавши контроль над підприємством, гендиректор-одноденка продає найцінніші активи компанії фірмі-замовнику. Перепродаючи один об'єкт декілька разів, все так ретельно заплутується, що розібратися в скоєному найчастіше неможливо. Так, буквально за лічені години, завод може втратити цехи, верстати, землю, а робітники можуть залишитися без заробітної плати і навіть без робочого місця.

Спроби професійної боротьби з такими захопленнями й поглинаннями підприємств в Україні вживаються тільки в останні роки. Фахівці вважають, що українські підприємці взагалі не мають поняття про безпеку бізнесу. Якщо великі фінансово-промислові групи намагаються захиститися самостійно, то середній бізнес, як правило, стає легкою й мовчазною жертвою, спостерігаються лише окремі випадки, коли підприємство робить адекватну відсіч загарбникам.

2. Причини та першоджерела виникнення рейдерства

Наївно було б думати, що рейдери і їхні замовники коли-небудь зупиняться. Але, як говорили древні римляни, «хто попереджений, той озброєний». Захоплення дуже складно розпізнати вчасно, і це основна причина запізнілої реакції власників. Скуповування акцій, паїв, з яких зазвичай починається рейдерська атака, для керівництва фірми найчастіше проходить непомітно.

Основні причини та першоджерела поширення рейдерства в Україні представлено на рис.4.1.

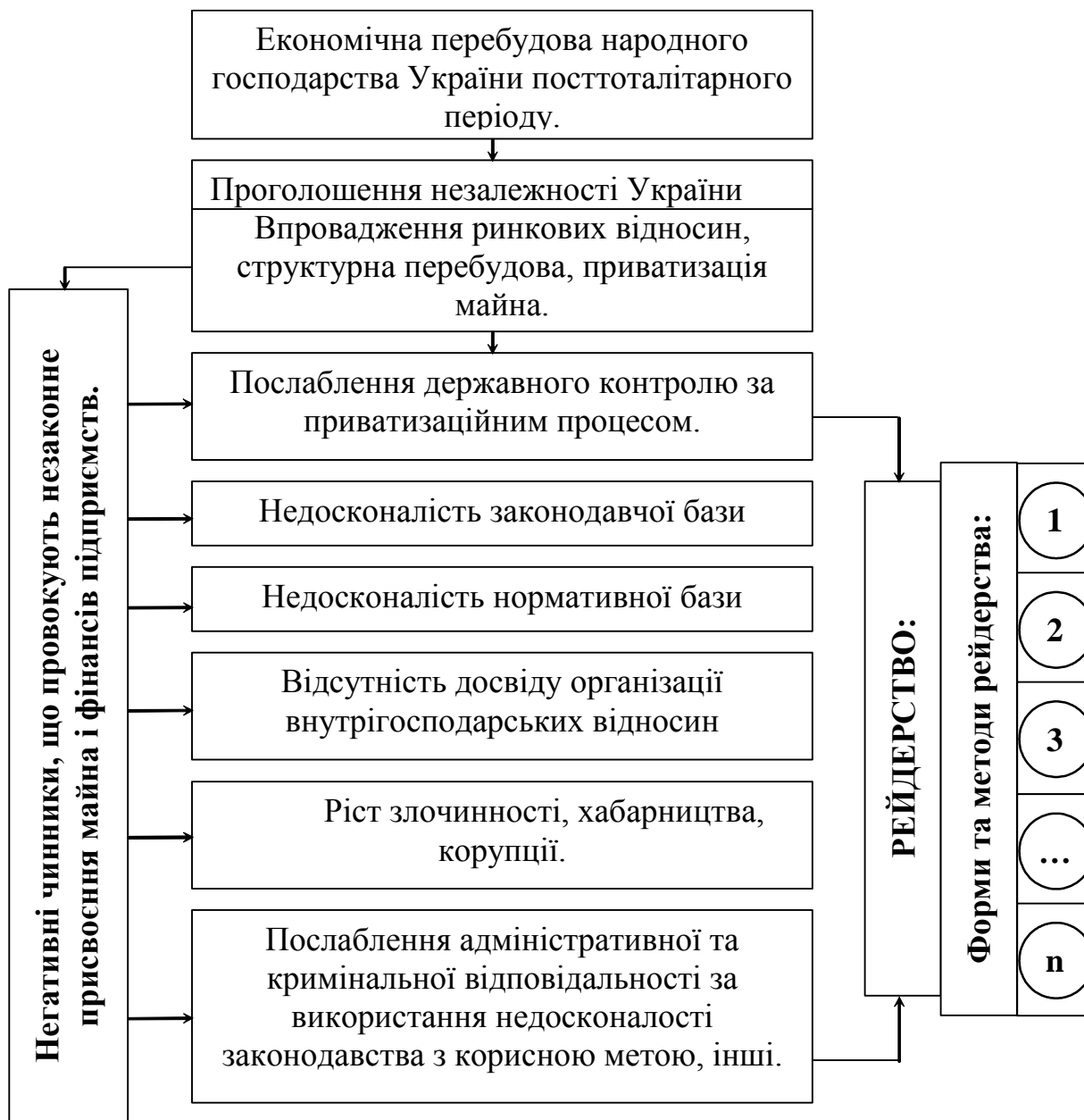


Рис 4.1 – Природа та першопричини виникнення рейдерства в Україні.

Серед вказаних причин чимале значення мають прогалини в законодавстві, які настільки великі, що виникає велика спокуса ними скористатися. Це приваблює до України російських рейдерів, яким на батьківщині стало тісно. У Російській Федерації проблема рейдерства визнана державою і припиняється на законодавчому рівні. Україна ж до сьогодні живе в минулому: процедури банкрутства далеко не досконалі, ідея арбітражних судів відкладена на невизначений строк. Місцеве законодавство не може захистити підприємство, і виходить, єдиний вихід –

впроваджуватися в систему міжнародних стандартів і захищати підприємства самотужки.

Сьогодні ситуація в країні нагадує мутний час «пізньої перебудови». Тема корпоративних воєн і недружніх захоплень взагалі характерна для країн з перехідною економікою, де мінімально затрачені зусилля створюють можливість миттєво стати власником господарського товариства, за безцінь приватизувати стратегічне підприємство, а за наявності потрібних зв'язків – взагалі привласнити цілу галузь. Але, як і будь-яке інше явище, проблема рейдерства має свої передумови. У державах з такою економікою як наша, умови для рейдерства створюються в момент, коли суб'єкт господарської діяльності приватизується незаконним шляхом.

Сумнівна передісторія приватизації об'єктів, коли підприємства з розірваними технологічними та економічними зв'язками були насильно вкинуті в “ринок” за повної відсутності ринкової інфраструктури, сприяла появі незадоволених міноритарних акціонерів. А це – практично весь необхідний набір умов, необхідних для успішного рейдерського захоплення. Рейдер не може здійснити захоплення об'єкту, якщо його корпоративна історія бездоганна, й немає ані найменших причин для судових позовів. Рейдер також не зможе атакувати господарське товариство, перекуповуючи акції в міноритарних акціонерів, якщо його власники консолідували 80-100% акцій. Наявність корпоративного спору – це все, що потрібно вмілому рейдеру для втілення своїх амбіційних планів захоплення.

Певні спроби боротьби з недружніми захопленнями й поглинаннями підприємств в Україні робляться лише протягом останніх років (по суті явище визріло в роки незалежності). У засобах масової інформації корпоративні захоплення підприємств, як правило, висвітлюють крізь призму неефективної протидії рейдерам з боку правоохоронних органів. Мовляв, досить лише протиставити силовому захопленню або недружньому поглинанню ефективну державну охоронну структуру, й відсоток успішності операції силового захоплення буде зведений нанівець. До цього часу існує думка про те, що саме брак професійних охоронців дає можливість рейдерам проникнути на територію підприємства та, як наслідок, заволодіти необхідною документацією. Насправді ж, ця проблема є набагато глибшою.

Парадоксальним в даній ситуації є той факт, що сама судова система

України виявилася співучасницею недружніх злиттів і поглинань. На нашу думку, проблема «співробітництва» суддів з рейдерами полягає в недосконалості законодавства. Несумлінність суддів – це вже інша сторона проблеми. Був би нормальний закон – жоден суддя, не дивлячись на всі спокуси, не зміг би приймати таких рішень, завдяки яким і розцвіло в нашій державі рейдерство. Сьогодні ж судді стали «активними учасниками» рейдерських захоплень і недружніх поглинань. У справах «недружніх злиттів і поглинань», а інакше кажучи – у захопленнях чужих об'єктів господарської діяльності, суддя є ключовою фігурою. Від рішення, яке буде ухвалено суддею, залежить доля не тільки великих, мажоритарних акціонерів, але й більш дрібних груп – міноритарних. Адже зміна власника відбувається найчастіше за рішенням суду. На сьогоднішній день можна стверджувати, що з часом справа може дійти до появи нової, тіньової спеціалізації суддів – судді-рейдери. Адже притягнути до відповідальності суддю, який ухвалив рішення на користь рейдера досить важко: його рішення начебто прийняті відповідно до закону.

На сьогоднішній день народні обранці виявилися в центрі законодавчих ініціатив із проблем недружніх захоплень і поглинань. Наперобій пропонуються законопроекти, які на думку народних депутатів, стануть надійною перепорою на шляху рейдерських захоплень. Багато депутатів, хто побічно, а хто й безпосередньо, мали або мають відношення до тих або інших підприємств. Як правило, – це великі підприємства, які є привабливими для рейдерів. Адже об'єктами рейдерських захоплень часто стають підприємства зі значним обсягом активів, вартість яких у десятки й сотні разів перевищує вартість самої «операції».

Таким чином, вивчення курсу «Економічна та майнова безпека підприємств і підприємництва (антирейдерство)» покликаний надати допомогу початківцям і навченим досвідом бізнесменам більш усвідомлено підходити до вирішення багатьох питань своєї комерційної й господарської діяльності, протистояти рейдерським атакам і спробам недоброзичливих конкурентів привести підприємство до банкрутства.

4. Злиття та поглинання компаній, корпоративне захоплення як основа здійснення рейдерських операцій

Перш ніж перейти до розгляду такого поняття як *рейдерство* слід розібратися з основними термінами і визначеннями, що будуть мати місце при вивченні даного питання.

Як відомо, щоб стати власником активу, його необхідно викупити у попереднього власника. Залежно від того, яким чином купується актив і що з ним буде після цього, прийнято розрізняти такі процеси, як *злиття і поглинання підприємств (компаній)*. Останнє, у свою чергу, поділяється на дружнє і вороже. Окремо виділяють також такий процес, як *корпоративне захоплення*.

Поняття «злиття» має чітке юридичне визначення. *Злиття* — це процес об'єднання двох компаній в одну, внаслідок чого на базі двох компаній утворюється одна нова. Це класичний випадок. (Наприклад, в результаті злиття російської ТНК і британської ВР утворилася нова компанія ТНК-ВР). Окремі автори вважають, що злиття слід розглядати як окремий випадок поглинання, який відрізняється від останнього тільки процедурою передачі (обміну) власності. Але на практиці сторони операції вважають за краще називати злиттям будь-який процес, при якому дотримується принцип паритетності, як мінімум під час переговорів. Дійсно, на практиці, дуже часто ототожнюють поняття дружнього поглинання і злиття. Наприклад, якщо компанія – лідер ринку купила другорядну компанію в регіоні для розширення своєї дилерської мережі, це що: злиття чи поглинання? Менеджер купленої компанії заявляє, що відбулося злиття, а керівництву компанії-лідера байдуже, як буде названа подія, що відбулася, головне, що всі залишилися задоволені.

Більшість учасників ринку зазвичай не люблять слово «поглинання», оскільки воно само по собі вже несе негативний відтінок. А якщо до нього ще додати прикметник «недружнє», то в пам'яті відразу ж зринають і інші словосполучення: *корпоративний скандал, корпоративна війна, захоплення власності тощо*. Але давайте дивитися правді в вічі: в більшості випадків відбувається якраз вороже поглинання – встановлення контролю над активами компанії всупереч волі її акціонерів (власників) і менеджменту. До

речі, поняття ворожого поглинання на Заході і у нас вирізняються. У зарубіжних ЗМІ часто можна прочитати, що компанія Х відкинула пропозицію компанії Y щодо недружнього поглинання. Тобто на цивілізованих ринках прописані навіть процедури корпоративної війни, і в тому випадку, якщо її регламент буде порушений, компанії-агресору доведеться відкривати другий фронт і захищатися від нападів держави, яка обов'язково виставить величезний штраф за порушення букви закону. А штрафи там такі, що другий раз лізти у таку справу не захочеться.

У нашій ж державі законодавці не обтяжують себе такими «дрібницями», і у вітчизняному правовому полі «недружнє поглинання» — це синонім «корпоративного захоплення». Тому в нашому лексиконі ці два поняття використовуються як синоніми і не варто шукати між ними принципової різниці. Хоча від деяких гравців ринку нам доводилося чути, що ці два процеси відрізняються ціною придбання. Нібито у разі недружнього поглинання власники одержують хоч якісь гроші за майно, що належить їм, а ось у разі захоплення гроші йдуть в основному на оплату сторонніх послуг (судові витрати, збір конфіденційної інформації і т. д.), але ніяк не в кишеню до колишнього власника.

4. Стратегії бізнесу, що використовуються при корпоративному захопленні чи поглинанні компанії

В умовах сьогодення однією з основних помилок сучасних підприємців є те, що вони вважають, ніби їх компанія не викликає жодного інтересу для загарбників (так званих рейдерів) і не може привернути їх уваги. Доходи, мовляв, у компанії невеликі, вона не володіє значною часткою ринку, у неї немає відомих клієнтів, вона не володіє відомою торговою маркою або унікальними технологіями виробництва і т.д.

Дійсно, в більшості випадків основною метою недружнього поглинання служить нерухомість, що належить підприємству, яке обране як ціль захоплення, або права на неї. Проте не виключено, що компанія привертає загарбників абсолютно і з інших причин. Це можуть бути налагоджені комерційні зв'язки, розкручена торгова марка, фірма може цікавити агресорів просто для усунення конкурента. Кожен з таких об'єктів окремо або їх

поєднання представляє інтерес для поглиначів або їх замовників. Останні за допомогою проведення поглинань можуть реалізувати *різні стратегії бізнесу* – такі, наприклад, як *горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція (пряма і зворотна), реструктуризація, посередницькі операції*.

Горизонтальне поглинання – це розширення бізнесу шляхом крупного поглинання компанії (придбання конкурента), що приводить до розширення сегменту ринку. Хорошим прикладом такої інтеграції може служити компанія «Вімм-Білл-Данн». На даний час до складу компанії входять 23 підприємства молочної промисловості і виробників соків. При цьому «Вімм-Білл-Данн» планує збільшити свою частку на ринку.

Слід також відмітити, що при об'єднанні під загальним управлінням декількох стратегічних одиниць бізнесу, що мають загальні елементи (технологію, маркетинг, географію постачальників, збутову мережу), досягається синергічний ефект і створюється внутрішній потенціал для подальшого зростання.

Вертикальна інтеграція – це розширення бізнесу шляхом купівлі потенційного чи діючого споживача (*пряма вертикальна інтеграція*) або купівля потенційного чи діючого постачальника (*зворотня вертикальна інтеграція*). Позитивом вертикальної інтеграції є можливість управління якістю при зниженні загальної собівартості продукції, що виготовляється підприємством. Додатковий ефект приносять нові можливості з планування запасів, науково-дослідних і конструкторських робіт, покращення якості, сервісу та логістики. Для ілюстрації такого розширення бізнесу можна згадати про будь-яке підприємство металургійної галузі (наприклад, прибутковий комбінат з виробництва металопрокату). Крім того що таке підприємство привертає до себе увагу, воно є ключовою ланкою для цілого ряду промислових виробництв, в яких використовується прокат, що постачається саме ним. Володіння таким підприємством дозволяє знизити собівартість продукції і різко збільшити прибутковість. Але металургійний комбінат – не єдине підприємство у виробничому циклі. Перед ним стоять гірничо-збагачувальні комбінати, без яких робота металургійного підприємства неможлива. Мабуть, всі металургійні магнати постаралися побудувати свою імперію за принципом замкнутого циклу виробництва.

Погляньте на своє підприємство зі сторони і подумайте: чи не

знаходиться воно в ланцюзі постачальників або споживачів, чи не представляє воно інтерес для отримання доступу до ринку виробництва або споживання? Чи має ваше підприємство недооцінені активи — як матеріальні, так і нематеріальні, які можуть приносити більше прибутку, але використовуються вами неефективно? Якщо ви відповіли хоч би на одне з питань схвально, це означає, що ваша компанія може у будь-який момент стати мішенню для поглинання.

Таким чином, можна зробити висновок, що практично жодне підприємство не може відчувати себе упевнено в умовах сьогодення. За винятком тих, хто вчасно організував правильний захист своєї власності. Організаційні заходи, спрямовані на захист власності і активів від недружнього поглинання, повинні проводитися фахівцями в цій області. Самостійне прийняття рішень для захисту активів, як правило, не приводить до істотного позитивного результату, оскільки правильний вибір рішення і здійснення відповідних заходів можливі лише на основі всестороннього комплексного аналізу стану підприємства і використання відповідних процесів із його захисту.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Які історичні періоди виділяють в фундаменті формування рейдерства?
2. Які основні причини і першоджерела виникнення і поширення рейдерства в Україні?
3. Пояснити поняття злиття, поглинання та захоплення корпоративних підприємств.
4. Які стратегії бізнесу використовуються під час корпоративного захоплення чи поглинання компаній?
5. Навести приклади законодавчих і нормативних прогалин як джерела виникнення та поширення рейдерства. Дати аналіз існуючій ситуації в Україні та в країнах СНД.

*Калейдоскопу рейдерства у своєму різнобарв'ї немає меж.
Та приведення хаотичної розетки кольорів до
встановленого спектру, повинні відбуватися під дією
правоохоронних органів у відповідності до чинного законодавства
(Людмила Малюта)*

Тема 5. Рейдерство і рейдери: економічний, політичний і правовий аспекти вивчення проблеми

1. Поняття та ознаки рейдерства в сучасному економічному просторі. Основні погляди і трактування даного поняття.

Рейдерство – це нове поняття, що з'явилося в нашому лексиконі зовсім недавно, і ми інколи вживаємо його, не знаючи, що це таке. Юридичного визначення термінів «рейдер» і «рейдерство» в Україні немає, тому визначити, що таке «рейдерство» можна виключно на підставі непрямих ознак і в аналогії з тим, що називають «рейдерством» за кордоном.

«Рейдер» (raider) – в перекладі з англійського означає компанію, що поглинає інші компанії, скуповуючи акції компанії-жертви з метою отримання її контрольного пакету. З цього випливає, що процес поглинання компанії шляхом скуповування її контрольного пакету акцій вже можна рахувати рейдерством. Англійське слово raid означає раптовий напад, наліт. При цьому рейдерством на Заході називають як звичайне і абсолютно законне придбання компанії без згоди фактичного власника і менеджменту, так і силове захоплення з метою зміни власника.

Слов'янська інтерпретація рейдерства – це незаконне заволодіння майном і використання його у власних інтересах. Таким чином, ми бачимо, що під одним і тим самим словом в західній і вітчизняній практиці розуміють події зовсім різного роду. В країнах з розвинутою економікою під «рейдерством» розуміють легітимне придбання компанії недружнім поглинанням. Цей процес має сувору законодавчу регламентацію у всіх розвинутих країнах і відбувається дуже прозоро.

В Україні і інших країнах СНД рейдерством стали називати кримінальні схеми із захоплення активів підприємств за участю бандитів і корумпованих

урядовців. При цьому вістря рейдерського атакування спрямовано проти власників підприємства.

Сьогодні під рейдерством розуміють наступне:

- незаконні захоплення підприємств;
- недружні поглинання.

Тим часом, статистика захоплень і недружного злиття і поглинань суб'єктів господарювання відсутня. Тому важко підрахувати, скільки українських підприємств піддалося, і скільки знаходяться в небезпеці піддатися рейдерській атаці. Проте, виходячи з оцінки законності української приватизації, прогнозують зростання рейдерської активності в Україні і збільшення кількості недружного злиття-поглинання. Рейдерській атаці може піддатися кожне підприємство в країні, у якого приватизаційна історія не зовсім чиста.

Практично терміном рейдерство позначають досить широкий спектр актів, від звичайного законного недружного поглинання, до абсолютно бандитського захоплення підприємства. Вітчизняне тлумачення рейдерства істотним чином відрізняється від зарубіжного. Адже рейдерством в розумінні світової спільноти є законне скуповування підприємств з подальшим їх перепродажем. Поряд з цим, українське рейдерство асоціюється з незаконним захопленням майна.

По своїй суті рейдерство – це добре підготовлене, організоване, сплановане, юридично «обставлене» захоплення об'єкту за наперед відпрацьованими і попередньо продуманими схемами, в яких кожна ланка (покупець, посередник, силові структури, судді і т. п.) знає свою функцію і усвідомлює свій інтерес.

Загалом термін "рейдерство" прийшов до нас із Заходу, де ним одночасно вирізняють поняття: "грінмейл" – явище, що засуджується суспільством, оскільки воно зводиться до шантажу з метою продажу раніше придбаного пакета акцій за завищеною ціною. Якщо "raid" перекладається як напад, набіг, то за правилами англійської граматики "raider" – не хто інший, як нападник, грабіжник.

На сьогоднішній день термін «рейдерство» міцно увійшов у лексикон політиків, економістів, юристів. Про це явище говорять, як про серйозну загрозу державі. Рейдерство – одна з найсерйозніших проблем в Україні і

Росії.

Світ бізнесу жорстокий, і ділова етика в ньому присутня поряд з вовчими законами. Те, що слабші незабаром сходять із дистанції, ні для кого не є секретом. Інша справа, що їм у цьому «допомагають» рейдери – фахівці з недружнього поглинання процвітаючих підприємств, які заробляють на своїх операціях непогані гроші.

«Сьогодні в державі діють організовані групи, які використовують незаконні рішення судів. Нам пропонують ввести додаткову відповідальність за рейдерство. Але в нас уже досить важелів і статей закону, які дозволяють боротися із цим явищем. У тому числі і з незаконними рішеннями судів», – говорив генеральний прокурор. Як приклад він привів нашуміле захоплення одного з ринків за рішенням суду іншого міста.

Отже, проблема рейдерства є досить актуальною в умовах сьогодення.

Виникає запитання, коли зародилося рейдерство і кого історично називали “рейдерами” ?

Коли Британія ще тільки боролася за титул володарки морів, рейдерами (від англ. «raider») називали військові кораблі, що отримали від королеви дозвіл грабувати торговельні судна інших країн, з якими Англія перебувала в стані війни. Як правило, їх завдання полягало в знищенні вантажів і торговельних суден супротивника.

Таким чином, рейдер у перекладі з англійської – загарбник. Цей термін увійшов у наш діловий лексикон зовсім недавно, деякі ще називають їх фахівцями зі злиття й поглинання підприємств.

Рейдерство зародилося на Заході; кажуть, що виникло тоді, як тільки людина придумала і випустила перші акції. За кордоном це явище є однією із форм легального бізнесу, що регламентується нормами законодавства. Там рейдерів називають “санітарами бізнесу”, які поглинають підприємства із слабо розвинутою системою менеджменту, таким чином, можна сказати, вони в деякій мірі сприяють покращенню макроекономічних показників країни.

На жаль, в Україну рейдерство прийшло не з Заходу, а із Сходу – з відповідним російським забарвленням 90-их років – епохи дикого накопичення надзвичайно великого початкового капіталу. На сьогоднішній день рейдери – це фахівці із захоплення власності фірми або по

перехопленню оперативного керування, за допомогою спеціально створеного й розіграного бізнес-конфлікту. Але не треба думати, що це якийсь зловмисник, що вирішив пустити по світу саме Вас, нічого подібного. Рейдерська діяльність – це перш за все злагоджена й командна робота висококласних фахівців: юристів, економістів, аналітиків, бухгалтерів, аудиторів, силовиків; спрямованих у потрібне русло організатором, що має деякий адміністративний і фінансовий ресурс. Методи професійних рейдерів можуть бути дуже далекі від норм ділової етики, але найчастіше цілком законні. Замовні вбивства акціонерів, власників або керівників, крадіжки документів, погрози й інший явний криміналітет, серед дійсних професіоналів цього бізнесу вважається недопустимим і практично не використовується, хоча є й «фахівці» менш педантичні, які використовують такі методи.

Незважаючи на законність дій, їх методи, як правило, дуже далекі від норм ділової етики. Зокрема використовуються такі прийоми як маніпуляції суспільною думкою, лоббизм, біржові махінації, не хestують рейдери і силовими захопленнями, а часом і підкупом.

Однак, рейдерство – не російський винахід; характер дій рейдерів на Заході і у Росії різний. За кордоном рейдерами називають фірми й особи, які скуповують акції підприємства всупереч бажанню контролюючих його власників, а потім переобирають раду директорів. У Росії рейдери виникли в 90-их роках тепер уже минулого століття, коли з'явився перший закон про акціонерні товариства. Вже на той час кілька компаній стали спеціалізуватися на слабких місцях корпоративного права. Захоплення компаній зводилось перш за все до одержання реєстру акціонерів. Тому при захопленні нерухомості компанії і виготовленні загарбниками нового реєстру довести права попередніх власників практично неможливо. Компанії не захищені навіть від власних дрібних акціонерів.

Головна мета рейдера, як і будь-якого підприємця чи бізнесмена – отримання прибутку. Але добивається він цього не виробництвом певного виду продукції, а перепродажем підприємства, над яким він отримав контроль шляхом “недружнього поглинання.” Чому саме поглинанням, та ще й недружнім? Тому, що це набагато дешевше, ніж шукати з власником підприємства компроміс, і набагато простіше, ніж переконувати бізнесмена

продати власну прибуткову справу. Адже українських рейдерів цікавлять виключно ліквідні підприємства, оскільки безперспективні нікому і задарма не потрібні.

Отже, вітчизняних рейдерів аж ніяк “санітарами бізнесу” не назвеш, вони справжні хижакі – “акули бізнесу” – цей вираз якраз характеризує їх повною мірою.

2. Види рейдерів.

«Недружнє поглинання», «корпоративний конфлікт», «незаконне встановлення контролю над підприємством» — ось лише небагато синонімів рейдерства, які увійшли в наш сучасний лексикон. Скуповування акцій, ініціація банкрутства, реприватизація — це рейдерство. Силоне захоплення, підроблення документів, шахрайство — це теж рейдерство.

Проте, на нашу думку, ці поняття потрібно розмежовувати, зокрема «рейдерство» і «недружнє поглинання» не можна ототожнювати.

З цього приводу виникає доречне запитання: де ж межа між цими категоріями? Як відрізнити рейдерське захоплення від недружнього поглинання? Критерій простий — законність дій сторони, зацікавленої в контролі над активами підприємства-жертви. Дотримання законодавства — ось той вододіл, що розмежовує вороже поглинання, виною якого є помилки в управлінні компанією, і рейдерство, утворене на ґрунті корупції, підкупу і використанні фізичної сили. Рейдерство — це є протиправний перерозподіл власності. Навіть цілком законна операція з поглинання активів стає рейдерським актом, якщо хоча б на одному з її етапів застосовуються незаконні методи.

Існує декілька видів рейдерства, в діапазоні від законної (легальної) діяльності (рейдерство, як бізнес, що нічим не відрізняється від інших видів бізнесу), до незаконної діяльності (кримінального діяння), що, як правило, супроводжується цілим комплексом злочинів: від корупції, до фізичного насильства:

1. *«Біле» рейдерство*, під час якого рейдер діє виключно відповідно до закону, використовуючи як законодавство, так і деякі прогалини у ньому; організовує скуповування акцій або боргів підприємства, намагається

тимчасово погіршити його економічний і фінансовий стан, здешевити його акції, шукає “дірки” в статуті і т.п. Цей різновид рейдерства можна вважати видом бізнесу, оскільки скуповування акцій українським законодавством не заборонено. Недружнє поглинання через скуповування акцій міноритарних акціонерів за завищеною ціною також вважається рейдерством. Тим не менш, ця практика є абсолютно законною і прийнятною для суспільства, бізнесу і держави практично в усіх розвинутих країнах зовсім не суперечить загально прийнятим у цивілізованому світі правилам гри. Фактично, на сьогодні, в цивілізованому світі поширений лише цей тип рейдерства, оскільки він є дозволеним, регулюється і контролюється законом. Наприклад, в США правила Комісії з цінних паперів і бірж (Securities and Exchange Commission) вимагають повідомляти цю комісію, а також компанію-об'єкт поглинання про намір придбати пакет акцій у розмірі понад п'ять відсотків. В Україні порядок отримання дозволу на недружнє придбання акцій компанії регулюється нормативними актами Антимонопольного комітету. При цьому під недружнім поглинанням розуміється придбання, що здійснюється за фактичної протидії з боку суб'єкта господарювання, акції якого скуповуються.

Білий рейдер використовує відносно законні інструменти захоплення. Захоплення об'єкту відбувається через купівлю контрольного пакету акцій, законне обрання органів управління підприємства, без жорстких методів входження в будівлю правління підприємства (з використанням важкої техніки, зброї, водометів, сльозогінного газу і великої групи фізичної підтримки, що супроводжується погромами і побоями) і підроблення документів.

2. *«Сіре» рейдерство*, при якому рейдер діє на межі закону. Для даного виду характерне використання фальсифікованих документів, подвійного реєстру, незаконних зборів акціонерів, є простір і для корупції суддів.

3. *«Чорне» рейдерство*, при якому рейдер використовує фальсифіковані документи і інші методи «сірого рейдерства», значно більше уваги приділяє корупції урядовців різного роду адміністрацій, міністерств, представників правоохоронних органів, суддів. Фактично, корупція і бандитизм — живильне середовище і основа «чорного» рейдерства. Крім корупційних незаконних і неправомірних ухвал, «чорне» рейдерство характеризується

обов'язковим вживанням фізичного насильства для реального втілення цих рішень в життя. «Чорним» рейдерством вважається просто букет кримінальних злочинів, якими забезпечується силове захоплення чужої власності. Чорний рейдер використовує незаконні методи, у тому числі фальсифікацію документів, підписів, фізичний і психічний примус. Захопити підприємство можна фізично, наприклад, ввести на територію озброєні підрозділи. Проте значно важливіше контролювати господарську діяльність підприємства, тобто здійснювати функції виконавчого органу, що дає можливість розпоряджатися активами. Тому силове захоплення території і адміністративних будівель здійснюється з метою встановлення контролю над активами. Силове захоплення об'єкту не може бути законним, тому з'являється можливість підвести рейдерів під кримінальну відповідальність по статтях про хуліганство, організацію масового безладдя, псування і знищення приватної або державної власності, нанесення тілесних ушкоджень різного ступеня важкості, незаконне зберігання зброї і навіть замах на вбивство і тероризм.

Слід зазначити, що в Україні грань між «білими», «сірими» і «чорними» рейдерами достатньо розмита. Недосконалість законодавства призводить до того, що спочатку проведена в «білих рукавичках» операція вимагає для свого завершення «сірих» і «чорних» методів.

Тактика «чорних» рейдерів проста: замовлені ухвали суду, підrobка документів, силове захоплення підприємства, викрадення статутних документів підприємства, шантаж, підкуп реєстраторів і маніпуляції з реєстром акціонерів, використання адміністративного ресурсу — органів місцевої влади, правоохоронних органів. Будь-яка рейдерська атака завершується впровадженням тих або інших способів захоплення підприємства (найчастіше з використанням охоронних фірм, співробітників правоохоронних органів і виконавчої служби) і встановленням контролю над його матеріальними і грошовими потоками. Іноді декількох днів або навіть годин приходу рейдерів достатньо, щоб підприємство втратило свої основні активи. Надалі, навіть у випадку відміни рішень, що стали приводом для «заходу» на підприємство, справедливості відновити дуже складно.

У своїй діяльності «чорні» рейдери використовують наступні прийоми і методи:

1. Скуповування міноритарних пакетів акцій на фондовому ринку або безпосередньо у міноритарних акціонерів з метою створення контрольного пакету.

2. Купівля боргів підприємства, його штучне банкрутство або початок процедури санації.

3. Використання міноритарного пакету і неправосудних рішень і ухвал, які визначають, що добросовісний акціонер взагалі не є акціонером і не може приймати участі у зборах акціонерів і т. п., з метою “розмивання” контрольного пакету.

4. Маніпуляції з реєстрами власників.

Застосовується також наступна схема використання міноритарного пакету для проведення додаткової емісії акцій:

- блокування судом участі в зборах акціонерів власника пакету 50%+1 акція (і більше);

- ухвалення зборами власника контрольного пакету акцій і винесення рішення про заміну керівництва;

- ухвалення рішення про додаткову емісію, що розмиває контрольний пакет акцій.

Проте, слід відмітити, що додаткова емісія часто використовується і як засіб протидії рейдерам (для розмивання пакету, який вони придбали).

Продовжує використовуватись також метод скуповування боргів підприємства з наступним початком процедури банкрутства або санації, який був відомим також в роки масової приватизації. При цьому підприємство часто зумисно заводиться до боргової ями власним керівництвом.

Проте реалізація вище викладених методів, прийомів і схем вимагає організації силового захоплення, яке також забезпечується не тільки і не стільки власне грубою силою, скільки відповідними технічними, юридичними і політичними заходами. Звичайно, захопленню передують:

- публікації в пресі і сюжети по телебаченню із звинуваченнями власників і керівників в усіх смертних гріхах;
- депутатський запит;
- підключення силових відомств для вилучення документів, а іноді і арешт власників, що особливо активно чинять опір;
- отримання розпорядження або відповідного нормативного документу,

виданого органами виконавчої влади (уряд, міністерство, регіональні органи), що санкціонує зміну менеджменту (особливо часто використовується на підприємствах, контрольний пакет яких належить державі, але, за дотримання ряду умов, може використовуватися і у тих випадках, коли держава є міноритарним акціонером).

Проте неединичними є випадки, коли корпоративний конфлікт, який виникає в господарському товаристві з метою самопіару і посилення власної позиції підприємства, починає називатися рейдерством і рейдерськими атаками. Або керівники підприємств не хочуть підкорятися цілком законним рішенням власників про звільнення або усунення їх з посади, і не просто не підкоряються, а споруджують справжні барикади, ховають документи, привертають на свою сторону трудові колективи, персонал охоронних фірм в камуфляжі і із зброєю. Часто так зване силове захоплення вимушені проводити законні власники підприємства з метою витіснення законно звільненого, але не охочого залишати кабінети, керівництва або витіснення з підприємства тих рейдерів, що його захопили. За таких обставин захист законних прав і інтересів акціонерів неможливе без вживання певних заходів примусового характеру.

4. *Грінмейл або грінмейлерство* – вживання міноритарним акціонером засобів корпоративного шантажу власника з метою продажу власних акцій за завищеними цінами. Цей вид українського рейдерства на Заході взагалі рейдерством не вважається, оскільки метою рейдера є не отримання прибутку від перепродажу акцій, а встановлення повного контролю над бізнесом. Проте в нашій країні часто неможливо розрізнити мету, що ставлять перед собою рейдери, та і вона може змінюватися. Скуповуючи міноритарний пакет, рейдери, як правило, зазіхають на весь бізнес, але якщо атака з будь-яких причин зривається, вони можуть задовольнитися отриманням прибутку від перепродажу мажоритарним акціонерам придбаного пакету акцій.

Рейдерів прийнято також ділити на:

- найманців, що працюють під дахом великої бізнес-структури;
- «вільних авантюристів» – незалежних команд.

Найманцем бути простіше й безпечніше: роботодавець надає фінансові ресурси і за необхідності захистить від відповідних дій супротивника.

Наймані рейдери розробляють стратегію захоплення компанії і після затвердження плану керівництвом, забезпечують його реалізацію. За це вони одержують 20-25% власності компанії. «Вільні авантюристи» одержують все, але при цьому їм доводиться самотійно шукати необхідні для проведення операції засоби (часом чималі) і захищатися в непередбачених гострих ситуаціях.

Деякі великі торгово-промислові й фінансові групи були створені саме шляхом недружніх поглинань. Іноді рейдерська фірма є дочірною або афілійованою стосовно таких структур. Останні десять років у публікаціях ділових ЗМІ Росії на тему бізнес-конфліктів в якості їхніх учасників регулярно згадуються «Альфа-Еко», «Атон», «Ваш фінансовий піклувальник», «Відомство», «Інтеко», МДМ, «Росбілдинг», «Розгуляй», Російський банк розвитку, «Росіянин проект», «Сігма».

Деякі з них – самотійні гравці, деякі працюють на когось. Окремої згадки у світлі історії з Юкосом гідні «Роснафта» й «Газпром». Операція із руйнування найбільшої приватної компанії схожа на класичну рейдерську схему з чисельними ходами здійснених операцій.

Аналізуючи таке явище як рейдерство, ми систематизували й узагальнювали в основному досвід Росії і України, але проблема ця є міжнародною. Лідирують у ній США, де рейдерство процвітає як між суб'єктами підприємницької діяльності, так і на рівні держави в зовнішній політиці (зокрема, Близький Схід – це теж рейдерство державного масштабу, де загарбників притягує нафта). Тому можна із упевненістю стверджувати, що рейдерство існувало, існує й буде завжди існувати, незважаючи на прийняті закони і різні обмеження.

3. Основні схеми та учасники здійснення рейдерських операцій

Розглянемо основних учасників (гравців), які можуть брати участь у захопленні того чи іншого підприємства. На найвищому щаблі ієрархічної структури знаходиться держава, адже саме вона диктує умови, за якими в країні відбуватиметься той або інший процес.

На сьогодні деякі законодавчі дірки так і залишилися незалатаними.

Схоже, це робити просто не вигідно для деяких чиновників влади. От як тільки правове беззаконня втратить актуальність, тоді і законотворці почнуть видавати закони, спрямовані на утримання контролю над захопленнями. Фактично зміниться пріоритетність завдань: треба буде не грабувати, а захищати.

До загарбників вищого рівня, окрім держави, відносяться також олігархи і фінансово-промислові групи (ФПГ). За великим рахунком, у нас в країні дуже складно представити роздільне існування цих трьох груп загарбників. В більшості випадків вони мають взаємопроникаючу структуру (ФПГ впроваджується в державу і навпаки, олігарх також прагне створити власну імперію – фінансову групу – і завоювати розташування державних мужів).

Відразу можна сказати, що незалежно від причин, за якими на підприємство звернув увагу хтось з цієї «великої трійки», протистояти їм буде досить складно. Ні закон, ні держава не встануть на сторону невідомому підприємцю, який за «щасливою» випадковістю виявився власником недооцінених активів. Скоріш за все, доведеться покластися на самого себе і дати гідну відсіч загарбникам.

Наступними в структурі є інвестиційні компанії і професійні компанії-рейдери (середній рівень). Принципова відмінність між ними полягає у тому, що професійний рейдер завжди працює під замовлення, використовуючи при цьому засоби замовника, а інвестиційна компанія може захоплювати підприємства за власні гроші для його подальшого «розкручування» (підвищення вартості) і перепродажу.

Найнижчий ступінь в ієрархії поглиначів займають дрібні загарбники і загарбники-любители. До дрібних зазвичай відносять рейдерів-новачків, але у них є реальні шанси дорости до професіоналів, це лише питання часу. В ряди любителів входять ті, для яких захоплення не є профільною діяльністю. Наприклад, напад у разі необхідності зміцнення позицій на якомусь локальному ринку (в межах однієї-двох областей) шляхом знищення прямого конкурента і купівлі його фірми, коли немає потреби звертатися до професіоналів.

Статистика процесів недружнього поглинання свідчить про те, що в 70% випадків контроль над активами переходить до нових власників, що є свідченням високого професійного рівня загарбників і їх копійкою роботи з

підготовки кожного проекту поглинання. Ті 30%, що залишилися, складаються з невдалих нападів агресорів-любителів або загарбників-новачків. Частина випадків – це захоплення, в яких брали участь двоє і більше рейдерів. У такій ситуації завжди буде агресор, що програв і виграв (компанія-мішень у будь-якому випадку залишається в програві, і для її власників принципово не має значення, кому дісталися їх активи).

4. Типові приклади здійснення рейдерських операцій в Україні

Міжнародна практика свідчить, що здається ще зовсім недавно (років 10 тому) від рейдерства («торпердування» за місцевою термінологією) страждали поляки, після цього значного поширення дане явище набуло в Росії, звідки й було перекинуто й до нас. Відшліфовані в сусідній країні технології почали активно «впроваджуватись» і в українському бізнесі. Спостерігаються такі випадки, коли відбираються цілі підприємства, заводи. При цьому, аби отримати необхідні підписи, нікому не ставлять на тіло розпечену праску, як це було на початку 90-х, білокомірцеві спеціалісти діють цивілізованіше, відбираючи підприємства за рахунок високоінтелектуальних маніпуляцій з документами. На ринку перерозподілу працюють цілі рейдерські компанії, які, зрозуміло, не афішують широко свою діяльність. Втім, їхні послуги хоча й коштують дуже дорого, користуються неабияким попитом. За різними оцінками спеціалістів, чистий прибуток, який отримують від захоплення підприємства за допомогою рейдерів, становить від 500 до 1000%. Отже, гра варта свічок. А ще – витрати на підкуп, агентуру, хабарі та багато інших незаконних речей, які вже стали невід'ємною частиною рейдерської діяльності.

Поглинання менших підприємств більшими та сильнішими – цілком логічний процес. Однак здебільшого він відбувається не зовсім чесним, а то й протизаконним шляхом, але технології відпрацьовані так, що до суду доходять поодинокі справи щодо незаконної зміни власників. Навіть підстав для порушення кримінальних справ не завжди вдається «нашкребти». Тоді як, знову ж таки за неофіційними дослідженнями, щодня в Росії за допомогою рейдерів змінює власників (чи викрадається, якщо називати речі своїми іменами) з десятків-півтора підприємств. В Україні таких випадків

менше, певно, поки що. Адже, як свідчать неофіційні дані, на українському ринку вже розгорнули свою діяльність кілька рейдерських компаній з Росії. Хоча «бойовики» з захопленням прохідних кількох великих підприємств у нашій країні вже неодноразово потрапляли в випуски новин.

Що ж стосується захоплення, то до нього підприємства-рейдери готуються заздалегідь, збираючи абсолютно всю інформацію про підприємство-ціль – будь-якої миті навіть якась дрібничка може знадобитися. Їх цікавить і приховування якихось даних від податківців, і факт виплати заробітної плати в конвертах, і борги підприємства, і ведення подвійної бухгалтерії, і навіть наявність коханки у керівника чи поганих звичок у його дітей. Все це згодом може бути використане як засіб шантажу, такий вид у світі називається чорним рейдерством, або грінмейлерством. Така ситуація, зазвичай, відволікає увагу керівництва на період підгрибання підприємства «під себе». Наприклад, поки директор буде заклопотаний затиранням спровокованого конфлікту з сином-наркоманом, навколо фірми встигнуть повернути ряд афер, після чого поновити «статус» навряд чи вдасться, навіть за допомогою суду. Для збирання такої інформації фірми-рейдери мають спеціальних агентів, підкупають працівників у потрібних державних установах, які мають доступ до бази даних. Часто використовують невдоволення звільнених з підприємства працівників: від образи на керівництво ті «за чаркою чаю» викладають всю правду. На підставі аналізу отриманих даних розробляється план захоплення підприємства. Зазвичай скуповуються акції у дрібних власників. Люди, які не отримували дивідендів, залюбки розлучаються з цінними паперами, до того ж нові власники пропонують за це непогані гроші. Складніше, коли значна частка акцій (понад 70%) зосереджена в руках власників підприємства. От тоді в хід іде «сильніша артилерія»: шантаж, організація порушення кримінальних справ (приміром, щодо директора-ловеласа за спробу згвалтування «випадкової» красуні), заяви до податкової «стурбованих акціонерів» з проханням провести перевірки тощо. Рейдери можуть іти й на відверте шахрайство та викрадання акцій. У хід ідуть підроблені договори купівлі-продажу, або фальсифіковані документи щодо начебто наявності позики незговірливого акціонера, зобов'язаннями за яким виступають акції підприємства. Буває навіть ситуація роздвоєння реєстру акціонерів, коли рейдер за допомогою

позову в суд від одного з акціонерів домагається судового рішення про передачу реєстру іншому утримувачу, який вже є підконтрольним рейдеру. Внутрішні протиріччя (от і знадобилася інформація, добута розвідкою) можуть використовуватися для розколу керівного органу, якщо в руках того зосереджено контрольний пакет акцій. Словом, способів роботи рейдерів безліч, і справою честі для досвідчених працівників «білокомірцевого рекету» є вигадкування нових.

Класичним прикладом відпрацьованої тактики рейдерського захоплення (так званого, «каскадного» методу), може слугувати спроба атаки на Харківське підприємство «Імтокс». Спеціалізація підприємства – унікальні металоконструкції для не менш унікальних будинків Москви та інших столиць колишніх союзних республік. У перші роки здобуття Україною незалежності підприємство стає акціонерним товариством, а працівники – акціонерами. Підприємство розвивалось і міноритарні акціонери вже небезпідставно мріяли про дивіденди, але в їх плани втрутилися “недружні поглинаючі”, тобто рейдери. Один з міноритарних акціонерів, який володів 0,03% акцій статутного капіталу і пробув у рангу акціонера всього два дні, встиг звернутися до суду з позовом про виплату йому 170000 гривень дивідендів. Події розвивалися з блискавичною швидкістю. Природно, що з метою забезпечення позову суд наклав арешт на нерухоме майно підприємства і його банківські рахунки. Забезпечення позову було скасовано в апеляційному порядку, однак одразу в іншому районному суді м. Харкова з'явився новий позов, в якому позивач вимагав повернути йому слюсарний верстат, який нібито був переданий ним підприємству за усним договором. Позивач також вимагав накладення арешту на майно. Крім того, в господарському суді також з'явилась заява про забезпечення позову в справі за позовом орендаря, з яким нібито дане підприємство збиралося укласти угоду купівлі-продажу нерухомості. У суді, втім, представники позивача не з'являються – існують лише заяви про забезпечення позовів. У цей самий час дрібні акціонери стали одержувати пропозиції про продаж акцій. За сертифікат на 21 акцію пропонували близько 100 доларів. У результаті протягом 2-х місяців скупник придбав більше 10% акцій. Всі ці акції були зареєстровані на одну особу, після чого ця людина, не довівши своє рішення до відома правління підприємства, звернулася до реєстратора і

подала заявку на проведення декількох позачергових зборів акціонерів. Хронологія проведення зборів була такою: 2 березня – збори в Івано-Франківську, 5 березня – у Макіївці, 6 березня – в Києві, 7 березня – в Сімферополі, 9-го – знову в Макіївці, 12-го - знову в Івано-Франківську. Тобто у випадку з «Імтоксом» були використані практично всі методи, які можливі при захопленні чужої власності. Тут є все – за винятком кримінальної відповідальності за подібні дії!

Цю спробу недружнього захоплення підприємства «Імтокс» досить складно буде витримати, а тим більше – відбити. Рейдери є досить активними, наполегливими і, судячи з кількості ініційованих судових справ, зі значною фінансовою підтримкою. Ласий шматочок, який потрапив у поле їхнього зору, судячи з усього, в спокої залишений не буде.

Поглинання концерну Arcelor, добре відомою в Україні, корпорацією Mittal Steel також є класичним прикладом рейдерства. Санкціонована менеджментом операція з «Северсталью» дезавувала за рахунок звернення Mittal Steel безпосередньо до акціонерів. При цьому, озвучена корпорацією позиція була елементарним підкупом (акціонери, в обмін на лояльну позицію одержували більший пакет акцій нової компанії, ніж планувалося спочатку). Mittal Steel явно мала інсайдерську інформацію, інакше їй не вдалося б зробити свою пропозицію акціонерам так вчасно, із знанням всіх деталей операції, що планується, з «Северсталью».

Українським прикладом високопрофесійного «білого рейдерства» могла б послужити спроба «Сармата» захопити «Оболонь» за рахунок скуповування акцій за завищеними цінами, якби вона не була в останню мить зірвана менеджментом «Оболоні».

Проте велика частина гучних скандалів, пов'язаних з рейдерськими атаками на найбільші стратегічні підприємства, відгриміли ще до 2005 року. Те, що ми маємо зараз – окремі випадки, що не увійшли в цілісну систему. До того ж, не зважаючи на пошану до компанії «Бунге» не можна порівнювати ініційований нею скандал щодо Дніпропетровського маслоекстрактного заводу, ситуація навкруги якого вельми далека від реального рейдерства, з реприватизацією «Криворіжсталі» і конфліктом навкруги НЗФ, або з більш ранніми скандалами, пов'язаними з кримським «Титаном» і черкаським «Азотом». У принципі смішними виглядають на цьому фоні взаємні

звинувачення в рейдерстві і в замаху на державну безпеку сторін, задіяних в конфлікті щодо ринку «Озерка» в Дніпропетровську. Адже ці два конфлікти, разом з ще п'ятьма-шістьма аналогічними представляються ЗМІ, як вершина українського рейдерства. З ними пов'язані жорсткі заяви представників ЄС і українського уряду.

Тим часом, в Україні відсутня навіть статистика недружнього злиття-поглинань суб'єктів господарювання. І хоча аналітики раптом почали заявляти, що тисячі українських підприємств знаходяться в небезпеці піддатися рейдерській атаці вже протягом найближчих місяців, а також вказують на зростання рейдерської активності в Україні і прогнозують збільшення кількості недружнього злиття-поглинань в українській економіці в найближчі 2-3 роки, незрозуміло звідки беруться ці дані і з чим вони порівнюються. В кращому разі це – просто оцінка законності української приватизації. Адже практично йдеться про те, що рейдерській атаці може піддатися кожне друге підприємство в країні, а значить у всіх у них приватизаційна історія не зовсім чиста.

Аналізуючи вище викладене, можна констатувати той факт, що проблема рейдерства прийшла в Україну не із Заходу, а зі Сходу, з відповідними російськими особливостями і колоритом початку 90-х років – епохи дикого накопичення первісного капіталу. Головне завдання рейдера, як і будь-якого іншого бізнесмена, – отримати прибуток. Тільки досягає він цієї мети не внаслідок виробництва певної продукції чи в інший легальний спосіб, а через перепродаж підприємства, над яким встановлено контроль, шляхом недружнього поглинання. Чому, власне, поглинання, та ще й недружнє? А тому, що це набагато дешевше, ніж шукати компроміс із власником підприємства; і значно простіше, ніж умовити комерсанта продати прибуткову справу.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Що таке рейдерство і хто такі рейдери?
2. Провести паралель та проаналізувати проблему рейдерства в Україні, Росії та на Заході. Які основні ознаки зародження та процвітання рейдерства у них спостерігаються?

3. Яка основна мета здійснення рейдерських операцій?
4. Які види рейдерів виділяють у вітчизняній та зарубіжній практиці?
5. Що таке грінмейлерство?
6. Яка різниця між «білими», «сірими» і «чорними» рейдерами?
7. Описати основні можливі схеми здійснення рейдерства.
8. Яка роль ПФГ у схемах здійснення рейдерських операцій?
9. В чому полягає суть «каскадного» методу захоплення підприємства?

Навести реальний приклад його використання під час рейдерського захоплення підприємства.

10. Навести приклади захоплень підприємств на території України та за її межами.

11. Розглянути та проаналізувати приклади захоплень умовних підприємств “Віолончель”, “Тромбон”, “Скрипка” (додаток).

Які причини здійснення рейдерського атакування на дані підприємства, виходячи із вказаних умов здійснення їх підприємницької діяльності?

Провести SWOT-аналіз їх діяльності і зробити відповідні висновки щодо можливості відбиття рейдерського атакування.

*Те, що народилося від корисливої мети, ніколи не матиме
Божого благословення і виправдання.
Скільки ниточка не в'ється та все кінець має.
(з народної мудрості)*

Тема 6. Способи здійснення рейдерства та формування стратегії захисту

1. Характерні ознаки рейдерської атаки.

За твердженням існує три особливих чинники, за наявності яких, або одного з них, будь-яке підприємство стає привабливим для можливого поглинання. Перш за все – це успішний, перспективний і стійкий бізнес, коли захоплення здійснюється заради продовження самого бізнесу. Наступним можуть бути підприємства з високоліквідними активами, наприклад, нерухомістю, земельними ділянками або устаткуванням, коли бізнес і саме існування юридичної особи зазвичай рейдера не цікавить. Він заробляє на перепродажі захопленого майна. І, нарешті, рейдера цікавить можливість включення захопленого підприємства в холдинг. В цьому випадку бізнес, активи і сама організація поглинаються комплексно.

Але не буває випадкового і несподіваного поглинання чи захоплення: завжди є характерні тривожні ознаки, за якими безпомилково можна визначити, що підприємство потрапило в сферу інтересів рейдера. Для того, щоб своєчасно вжити заходи протидії необхідно чітко знати і розуміти ці ознаки, окрім цього дуже важливо мати постійну оперативну інформацію про ситуацію і поточний стан.

Отже, ознаки подальших рейдерських операцій такі:

1. Генеральний директор, члени ради директорів, акціонери або учасники товариства стали одержувати листи з повідомленням про їх вручення, в яких знаходиться чистий листок паперу або інформація без змісту. Завданням таких дій є створення враження про виконання передбачених законом формальностей, перед здійсненням відповідних дій із захоплення підприємства.

2. Міноритарні акціонери несподівано проявляють знання

корпоративного законодавства і живий інтерес до діяльності товариства. Вони запрошують різні документи (через довірених юридичних осіб), намагаються втрутитися у процес управління товариством.

3. Без вагомих причин починаються перевірки підприємства податковою, прокуратурою, КРУ і іншими органами. Одночасно з цим може пред'явити претензії і адміністрація міста. Так звані «візитери», незалежно від того, що вказано в офіційному розпорядженні, вимагають надати їм копії документів, що стосуються активів товариства, кредиторської і дебіторської заборгованості. Їм наперед відомо, що вони повинні знайти і де потрібно шукати. Вони невмотивовано вилучають документацію, сервери і інше. Звичайно, якщо у підприємства немає серйозних порушень, закрити його або оголосити банкрутом неможливо, але завдання не в цьому. Постійна увага до організації з боку правоохоронних органів вибиває з робочої колії керівництво, бухгалтерію і співробітників підприємства, а також примушує серйозно задуматися над причиною таких перевірок кредиторів, партнерів і клієнтів, а саме це і потрібно рейдеру.

4. Проти крупних акціонерів, керівництва підприємства і членів їх сімей порушуються кримінальні справи, часто за надуманими і сфальсифікованими причинами. Мета таких заходів – розбалансувати оперативне управління і чинити тиск на ключові фігури підприємства.

5. Несподівано у пресі та ЗМІ починає виявлятися підвищена увага до підприємства, з'являються статті про «махінації» керівництва, про порушення прав акціонерів, про тих, що недоплатили в бюджет мільйони і т.п.. Це вірна ознака того, що почалася рейдерська атака і рейдер вже перейшов до стадії піару.

6. Якась інвестиційна компанія виступає з ініціативою про купівлю акцій або часток в статутному фонді підприємства.

7. На ринку різко збільшилося число операцій з дрібними пакетами акцій підприємства. Навіть якщо покупці різні організації – не слід заспокоюватися, підприємство стовідсотково прагнуть захопити, а рейдер просто використовує різні фірми для конспірації.

8. Несподівано хтось зацікавився скуповуванням боргів підприємства – це теж метод рейдера, навіть якщо борги скуповують різні фірми. Зосередження боргів підприємства в руках одного кредитора може привести

до банкрутства або втрати самостійності компанії.

2. Етапи здійснення рейдерських операцій

При здійсненні нападу рейдер перш за все обирає собі ціль – підприємство, яким він прагне заволодіти незабаром.

Наступним етапом є збір інформації про об'єкт нападу і захоплення. Рейдери при цьому збирають інформацію двох видів: юридичного і особистого характеру.

До інформації юридичного характеру відносять:

- засновницькі документи;
- документи, що підтверджують дебіторську і кредиторську заборгованості;
- документи про історію приватизації і проведення емісії акцій;
- документи про наявну структуру власності;
- правові документи на володіння землею, нерухомістю, нематеріальними активами;
- внутрішні положення і регламенти;
- інша внутрішня звітність.

Інформація особистого характеру, що може стати основою для здійснення захоплення:

- неформальні інтереси менеджерів і мажоритарних акціонерів;
- взаємини в колективі, зокрема між топ- менеджерами і власниками;
- наявність в трудовому колективі неформальних лідерів і «вічно незадоволених»;
- наявність можливих вогнищ конфліктів;
- дані про партнерів, постачальників, кредиторів, покупців.

Після того, як аналітичний відділ компанії-агресора провів збір і попередню обробку інформації про компанію-мету, на арену виходить наступна структурна одиниця загарбника – юридичний відділ. Його завдання – аналіз одержаної інформації і розробка стратегічних і тактичних заходів, а також юридичний супровід діяльності інших підрозділів компанії-рейдера. І лише тепер починається безпосереднє захоплення, яке здійснюється відділом з реалізації проектів. У завершальній стадії основні функції лягають на плечі

служби безпеки компанії-рейдера. У її завдання входить забезпечення безпеки і легальності володіння захопленим об'єктом. При виникненні яких-небудь непорозумінь до роботи знову може підключатися юридичний відділ або відділ з реалізації проектів – залежно від того, які роду проблеми виникли.

Також важливим елементом здійснення нападу на обрану ціль – є вибір виду захоплення, тобто рейдер обирає захоплення того або іншого «кольору» чи комбінує два типи захоплення, виходячи з двох основних критеріїв – часу і грошей.

Природно, існує вже стала класифікація поглинань і захоплень:

- “білі”: в процесі яких використовуються лише законні методи і технології;

- “сірі”: в процесі яких використовуються за формою законні методи і технології, але такі, що протирічать духу і змісту закону (як мінімум наявність порушення адміністративного кодексу);

- “чорні”: в процесі яких використовуються методи, які суперечать чинному законодавству і порушують кримінальний кодекс.

Жодне захоплення не будується на якихось морально-етичних принципах. При цьому «білими» можуть бути тільки поглинання, якщо ж використовуються «сірі» і «чорні» схеми, то це, швидше, захоплення.

Для прикладу, якщо загарбнику стало відомо, що на підприємстві була проведена додаткова емісія з порушенням діючих норм законодавства, це зовсім не означає, що він вмить кинеється оспорювати незаконні дії і добиватися їх відміни через суд. Можливо, в даному випадку, для нього ефективніше буде (дешевше і швидше) використовувати інші методи дії на власників – обрати «сірий» чи «чорний» вид захоплення і досягнути своєї мети.

2. Основні форми і способи здійснення рейдерства

Як зазначають експерти, кінцевою метою будь-якого захоплення є отримання контролю над компанією. Вони констатують, що рейдерство, або протиправний перерозподіл прав власності, як будь-яке явище, повинно бути класифіковано і зосереджують увагу на таких найбільш поширених формах і

способах здійснення рейдерських операцій.

Обумовлюючи класифікаційною ознакою законність дій зацікавленої в перерозподілі власності сторони, згрупуємо можливі способи здійснення рейдерських операцій за двома основними формами: законних і незаконних.

1. Законні форми: на сьогоднішній день найбільш поширеними і найбільш ефективними є такі способи здійснення рейдерських операцій:

1). Захоплення підприємства через акціонерний капітал: основна задача рейдерів – консолідація як мінімуму контрольного пакету акцій. Скуповування акцій супроводжується наступними тактичними прийомами:

- створення конфлікту між акціонерами;
- витіснення дрібних акціонерів;
- блокування пакету акцій;
- внесення в статут «правильних» тлумачень;
- маніпуляції з реєстром акціонерів;
- «зміна» номінальних акціонерів і органів управління.

Захоплення через акціонерний капітал свідчить про те, що він сильно розпорошений або недостатньо контролюється. Початком атаки є скуповування акцій. Як правило, рейдери планують скупити близько 10-15% акцій – ця кількість є достатньою, щоб ініціювати проведення зборів акціонерів з «потрібним» порядком денним, наприклад, зміною керівництва підприємства. Акціонерне товариство, власником якого є трудовий колектив – найпривабливіший об'єкт для рейдера. Одержуючи невисокі зарплати, працівники без особливих коливань продають свої цінні папери тому, хто пропонує ціну в 5-10 разів більше номінальної вартості (однак всеодно менше того, що вони реально коштують). Приклади застосування подібної тактики досить відомі: дії компанії «Сармат», яка в свій час скупила через ІК «Керамет-Інвест» 41,5% акцій Київського пивзаводу «Оболонь», а також атака компанії «Кліринговий будинок» на Черкаський «Азот».

2). Захоплення підприємства через наявну кредиторську заборгованість: основна задача рейдерів – купівля боргів підприємства і використання механізму їх консолідації. Даний спосіб супроводжується наступними тактичними прийомами:

- купівля кредиторської заборгованості;
- створення заборгованості перед податковими органами;

- штучне створення кредиторської заборгованості;
- використання схем застави для отримання контролю над активами.

У другій половині 90-х років даний спосіб був найпоширенішим у практиці здійснення рейдерських операцій. Застосовується він і сьогодні. Прострочені борги підприємства скуповуються в дрібних кредиторів за низькими цінами, потім консоліднуються й пред'являються до одночасної виплати. Нездатність підприємства розрахуватися за своїми зобов'язаннями дає підстави для початку процедури банкрутства або санації з усіма наслідками, що випливають з цих процедур. Завод, що перебуває в процесі санації, не підконтрольний ані його власнику, ані менеджменту. Головна діюча особа – керуючий санацією, якого, як правило, рейдери легко можуть зацікавити співпрацею.

3). *Оголошення компанії банкрутом з наступним привласненням її активів:* основна задача рейдерів – довести наявність простроченої заборгованості. У даному випадку, акумулювавши значну суму неоправданої заборгованості, юридична особа ініціює процедуру банкрутства підприємства, попередньо «домовившись» з органами влади. Даний спосіб захоплення підприємства включає такі тактичні прийоми:

- короткотермінове банкрутство;
- довготермінове банкрутство;
- вилучення активів;
- додаткова емісія;
- інші дії, в т.ч. використання силових прийомів.

4). *Захоплення підприємства шляхом визнання приватизації даного підприємства недійсною (реприватизація).* Даний спосіб включає такі тактичні прийоми:

- визнання недійсними результатів тендеру з продажу державного пакету акцій;
- недостатньо висока ціна продажу;
- не виконання покупцем взятих на себе інвестиційних зобов'язань;
- порушення чинного податкового законодавства.

Процедура здійснення даного способу така: будучи акціонером з невеликим пакетом акцій, рейдер, спекулюючи на темі «захисту державних інтересів», добивається в судах відміни приватизації, в результаті якої

контрольний пакет переходить до іншого власника. Як це не парадоксально, але спочатку протизаконні дії рейдери утілюють в життя цілком законними методами. Наприклад, організують юридичний терор, тобто засипають підприємства судовими позовами з будь-яких причин – починаючи екологічною обстановкою і закінчуючи «неправильним» звільненням того або іншого працівника. Організують всілякі перевірки: прокуратури, МНС, санепідемстанції.

Зміна влади в 2004 році в Україні, а відповідно – й наступний переділ власності – став керівництвом до дії для вітчизняних рейдерів. Та й чому б не скористатися законним способом, який був запропонований самим урядом – *оспорювання підсумків приватизації*. Тоді як Юлія Тимошенко готувала до повторного продажу «Криворіжсталь», підсилювався тиск на інших власників великих та середніх підприємств, почастишали випадки недружніх захоплень і поглинань. Водночас, справжня рейдерська війна з усіма атрибутами, властивими недружнім захопленням і поглинанням, була розв'язана проти ФК «Динамо» (Київ). Значного розголосу набув і переділ власності та укрупнення підприємств на ринку фасованої соняшникової олії. Статистика і приклади захоплень привабливих виробничих і торговельних об'єктів в Україні просто приголомшують. Досить згадати найсвіжіші приклади: штурм бойовиками оптово-роздрібного магазину в Кіровограді, замах на життя власника оптового ринку агропродукції «Шувар» Романа Федішина, резонансне вбивство російського бізнесмена Максима Курочкина. Рейдери, як правило, мають зв'язки у вищих ешелонах влади або є частиною тієї чи іншої фінансово-промислової групи. Цей феномен української дійсності ще раз підтверджує тезу про те, що українське рейдерство є, насамперед, корупційним переділом власності, але не процесом економічної оптимізації. Так, наприклад, кошти для фінансування великих операцій з недружнього поглинання залучаються на відкритому фінансовому ринку в тому числі, через пайові фонди, що спеціалізуються на скуповуванні акцій і наступної реструктуризації неефективно працюючих підприємств. Західні рейдери сприяють економічному розвитку: вони відстороняють від управління бізнесом неефективний менеджмент, перешкоджають зловживанням з боку великих акціонерів, реструктурують неефективно працюючі підприємства.

5). *Захоплення підприємства шляхом реєстрації авторських прав на*

нематеріальні активи: використовується до високотехнологічних підприємств, коли метою захоплення є заволодіння інтелектуальною власністю підприємства: торговою маркою, логотипом, промисловими збірками, технологією виробництва тощо. Даний спосіб захоплення підприємства включає такі тактичні прийоми:

- створення штучної кредиторської заборгованості або повністю блокування діяльності підприємства;
- висування вимог з виплати так званим «теперішнім законним власникам» роялті (плати за використання продуктів інтелектуальної власності).

Спочатку такий варіант захоплення був характерний для встановлення контролю над високотехнологічними підприємствами, там, де технології виступають системоутворюючими для виробництва, тобто їх відсутність робить неможливим здійснення господарської діяльності. Надалі рейдери усвідомили ширші можливості даного інструменту захоплення, оскільки «привласнити» можна все, що завгодно, що вважається інтелектуальною власністю.

Отже, до цього методу поглинання агресори звертаються в декількох випадках: по-перше, цю технологію можна застосовувати, якщо необхідно створити штучну кредиторську заборгованість або повністю блокувати діяльність підприємства. Реєструються права на нематеріальні активи, потім на компанію, що використовує їх, подається позов з вимогою припинити незаконне використання нематеріальних активів або відшкодувати завданий збиток у зв'язку з незаконним використанням нематеріальних активів або викупити авторські права на ці активи. Ось заборгованість і виникла, подальші дії нічим не відрізняються від схем, вживаних під час захоплення з використанням кредиторської заборгованості.

І по-друге, в тому випадку, якщо агресори вирішили не знищувати підприємство, а зробити з нього курку, що несе золоті яйця, тоді до суду подається позов з вимогою виплачувати «законним» власникам нематеріальних активів роялті. Розмір роялті варіюється; головне, не перегнути палку. Зазвичай рейдери аналізують фінансові потоки компанії і лише після цього визначають розмір роялті. Фактично на сплату роялті йтиме весь прибуток, тобто компанія триматиметься на плаву, але всі зароблені

гроші йтимуть в чужу кишеню. У загальному випадку розмір роялті безпосереднім чином пов'язаний із розміром економічного ефекту від його використання.

б). *Інформаційний чи корпоративний терор*: від мітингів біля стін підприємства проти керівництва до інформаційної кампанії в пресі, або захоплення підприємства шляхом корпоративного шантажу – грінмейлєрства. Даний спосіб передбачає такі дії: рейдер купує на відкритому ринку невеликий пакет акцій процвітаючої корпорації, після чого так звані «нові» акціонери починають публічно критикувати менеджмент організації. Поруч з цим звучать і реальні погрози – наприклад, обіцянки консолідувати більш крупні пакети акцій і змінити керівництво чи заблокувати стратегічні кроки даної компанії. Метою шантажу є або перерозподіл функцій управління, або продаж акцій компанії за більш вигідною ціною. Винахідником грінмейлу вважають американського мільярдера Кеннета Дарта.

2. *Незаконні форми*: серед них найбільш поширеними є такі способи:

1). *Силове захоплення*: вважається класикою рейдерства. Для здійснення силового захоплення потрібно декілька десятків фізично розвинутих громадян і сфальсифіковане судове рішення. Причому в ролі фізично міцних хлопців можуть виступати не тільки так звані “бритоголові хлопці”. Силовий перерозподіл власності може здійснюватися за допомогою служби судових виконавців, спеціальних підрозділів правоохоронних органів або приватних охоронних структур. Як правило, процедура здійснення така: одержавши незаконне рішення суду, рейдер привертає виконавчу службу, міліцію, спецпідрозділи МВС, власні охоронні структури, за допомогою яких заходить на підприємство, вривається в кабінет директора, захоплює основні документи та реквізити фірми, садить в крісло свою людину і таким чином встановлює контроль над даною компанією.

2). *Шахрайство*: вважається буднями рейдерства. «Розкрадання чужого майна або придбання права на чуже майно шляхом обману або зловживання довірою» – так трактується діючим Кримінальним Кодексом шахрайство, яке може здійснюватися різними способами. Наприклад, у вигляді шахрайства з реєстром акціонерів підприємства, шахрайства шляхом обману

реєструючих органів, шахрайства через повторне придбання раніше викуплених компанією акцій. Всього не перерахуєш, адже сучасний рейдер вирізняється винахідливістю і кмітливістю.

3). *Встановлення контролю над менеджментом або захоплення підприємства шляхом створення конфліктних ситуацій між власниками чи топ-менеджерами і власниками фірми.* Даний спосіб вважається основою бандитських витоків рейдерства. Дана форма реалізується шляхом підкупу, шантажу або погроз на адресу керівництва компанії.

Даний спосіб захоплення підприємства шляхом створення конфліктних ситуацій між власниками чи топ-менеджерами і власниками фірми включає такі тактичні прийоми як розкол компанії і встановлення контролю над найпривабливішими активами.

Однією зі слабких ланок підприємства, яким зацікавились рейдери, може бути також *наймане керівництво*. Наділений значними повноваженнями директор може сприяти швидкому виведенню майна з підприємства на підконтрольні рейдеру структури. Таким чином, власник підприємства може залишитися з акціями, які нічого не варті. Менеджмент легко може спровокувати фінансові проблеми на заводі, наприклад, санкціонувавши покупку сировини за завищеними цінами або взявши кредит під нереальні відсотки. Переконати керівництво діяти на користь рейдера можна різними способами: від звичайного підкупу до підсаджування на “гачок” шляхом шантажу, кримінального переслідування та погроз. Атака через менеджмент дешевше всього обходиться на держпідприємствах, на яких відсутній ефективний контроль над оперативною діяльністю з боку власника.

Приклади захоплень підприємств з використанням схем і методів даного способу подаємо в додатках (дод.)

4.) *Навмисне або фіктивне банкрутство:* вважається невдалою пародією на законну форму ворожого поглинання. Основними ознаками є порушення законодавства про банкрутство, штучне створення податкової або кредиторської заборгованості, «просування» свого конкурсного керівника.

5). *Корупція:* необхідна умова рейдерства. Цей спосіб припускає наявність у державного службовця незаконних особистих або майнових інтересів, які він прагне втілити у життя за допомогою рейдерів. Спосіб особливо актуальний при перерозподілі державної власності.

Таким чином, виходячи з вище означеного, слід відмітити, що якщо об'єкт рейдерської діяльності завжди один – власність компанії, то суб'єктів протиправного перерозподілу, які рахуються на офіційному порталі підтримки малого підприємництва, безліч. Серед них є і власники, і фінансово-промислові групи, і правоохоронні органи, і криміналітет, і органи державної влади, і менеджмент, і навіть соціальне оточення компанії.

4. Протидія рейдерам

Логіка викладеного матеріалу посуває до розгляду всіх можливих методів управління ризиком протиправного перерозподілу власності.

Вище перераховані можливі, так звані, законні і незаконні способи захоплення підприємств наводять на думку сформулювати можливі дієві методи управління ризиком щодо протиправного захоплення майна та перерозподілу власності підприємства. Для цього пропонуємо використати, так званий, ризик-менеджмент, який подає класичний набір методів управління ризиком і включає відмову від заходів, що підвищують ризик, зниження ризику, передачу відповідальності за ризик-наслідки стороннім організаціям і прийняття ймовірності його реалізації. Зазначимо, що інструменти кожного методу часто перетинаються. Нічого дивного: адже ризик-менеджмент – це системний процес.

Для оцінки ризику посягань з боку рейдерів пропонуємо використати наступну таблицю.

Таблиця 6.1– Оцінка ризику рейдерства для підприємства

Фактори ризику	Бали	
	0,5	1
<i>I. Організаційна структура</i> АТ: контрольного пакету немає ТОВ: наявність засновників, що не приймають участі в діяльності товариства	+ +	

<p><i>II. Власність</i></p> <p>Наявність нерухомості, об'єктів інтелектуальної власності</p> <p>Неналежне правове оформлення активів</p> <p>Діючі обтяження</p>	<p></p> <p>+</p> <p>+</p>	<p>+</p>
<p><i>III. Фінансово-економічний стан</i></p> <p>Зростання вартості підприємства</p> <p>Наявність простроченої кредиторської заборгованості</p> <p>Ведення подвійної бухгалтерії</p>	<p>+</p> <p>+</p>	<p>+</p>
<p><i>IV. Менеджмент</i></p> <p>Внутрішні конфлікти за весь період діяльності</p> <p>Відсутність мотивації і стимулювання менеджменту</p>	<p>+</p> <p>+</p>	
<p><i>V. Зовнішнє оточення</i></p> <p>Відсутність постійних контактів с реєстратором</p> <p>Несприятливе соціальне оточення</p> <p>Негативні відносини с органами влади</p> <p>Відсутність «контактів» з законними силовими структурами</p> <p>Невдалі спроби рейдерських акцій</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>	<p>+</p>
<p><i>Прохідний бал — 3,0</i></p>		

Не будемо перераховувати, які способи управління ризиком рейдерства властиві кожному методу. Представимо їх за групами факторів ризику.

Організаційна структура. Найпростішими засобами на шляху мінімізації ризику повинні стати концентрація акціонерного капіталу або викупування часток в учасників, що не приймають участі в діяльності ТОВ, а також постійний моніторинг змін у складі акціонерів. Незайвою буде реструктуризація підрозділів із зміною їх організаційно-правового статусу. На випадок атакування потрібно бути готовим до контркуповування акцій і додатковій їх емісії.

Власність. Перш за все необхідно визначитися з правовим статусом власності, одержати підтвердження законності операцій з приватизації і реструктуризації активів, поставити на балансовий облік майно, а якщо воно вже стоїть – провести його переоцінку. В умовах високого ризику буде

корисною структуризація власності з використанням дочірніх структур, не потрібно боятися деяких проблем, наприклад, передачі нерухомості і інших активів із забезпечення позик. Потрібно також визначитися з перерозподілом власності між підконтрольними організаціями.

Фінансово-економічний стан. Реалізуючи власні завдання із стабілізації фінансового стану, перш за все потрібно виключити найменшу вірогідність прострочення кредиторських платежів, а про можливість заборгованості із зобов'язань до бюджету і позабюджетних фондів слід забути. Якщо дебітор не поспішає з поверненням боргу, повідомте боржника про бажання продати його борг. Не виключено, що його вже оточили браконьєри економічного лісу.

Менеджмент. Мотивація і стимулювання – два важливі напрями роботи з менеджментом і персоналом. Якщо з цим не погоджуватись, то можна ставитись до працівників як до кадрового сміття, вступати у внутрішні конфлікти, показово розривати трудові відносини. В такому випадку дуже швидко може виникнути зовнішнє вогнище напруженості, причому про його наявність можна і не здогадуватися. Якщо ж опонентом є акціонер або власник частки в статутному капіталі – така ситуація вибухне стовідсотково.

Зовнішнє оточення. Для попередження рейдерської атаки, а також полегшення розголосу в суспільстві, потрібно встановити контакт з зовнішнім оточенням. Необхідно спробувати взяти участь в державних і регіональних програмах, ознайомитись з концепцією соціальної відповідальності бізнесу, задуматись про свою ділову репутацію. І, звичайно, не забувайте свого реєстратора, а також взяти за правило періодично робити запит на виписку з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, особливо тих, які вам “імпонують”. Адже, можливо, що ви зовсім вже не власник компанії.

Якщо ж вчасно не були вжиті запропоновані методи ризик-менеджменту, слід ретельно готуватися до захисту власного бізнесу від посягань рейдера. І чим раніше власник почне готуватися до відбиття рейдерської атаки, тим більше у нього залишиться шансів на збереження власного бізнесу. Загальновідомі статистичні дані свідчать про те, що в Україні приблизно 40% бізнесменів звертаються до компетентних фахівців (антирейдерів) до початку захоплення підприємства, інші біжать по

допомогу, коли атака вже почалася, і реалізовано вже декілька етапів плану захоплення і власник фактично втратив контроль над бізнесом. У цілому до превентивного захисту вдаються не більше 20% підприємців. Саме таким зневажливим ставленням до правил безпеки ведення бізнесу і пояснюється велика кількість успішних рейдів у нашій країні.

Економічна безпека – це матеріальна база безпеки підприємства в цілому. Розробка теорії економічної безпеки підприємства перебуває на початковій стадії. У науковій літературі, навіть спеціальній, сутність теорії економічної безпеки підприємництва, його складових, індикаторів розкривається вкрай рідко. У визначеннях ця сутність формулюється або не завжди чітко, або неповно.

Дуже часто гарантування економічної безпеки бізнесу зводиться до протистояння, захисту від різного роду економічних злочинів. Поза сумнівом, що це важливо, але не можна зводити поняття «економічна безпека» підприємства лише до такого захисту. Передбачаючи можливе захоплення або поглинання, розробити і застосувати узагальнену методологію захисту. Потенційна мішень передусім ризикує втратити ліквідні активи (землю і нерухомість), акції у вільному обігу; налагоджені зв'язки й успішний бізнес; розпалити конфлікт між власниками; нажити велику кількість агресивних конкурентів; втратити можливість входження в галузь великих вітчизняних або зарубіжних ФПГ.

Залежно від того, хто здійснив напад на підприємство, власникам слід розробляти план із його захисту. Як ми вже відмічали, на підприємство може зазіхнути хто завгодно, і для нападу кожен гравець ринку вибирає свої методи. Олігархи і ФПГ можуть успішно використовувати державний адміністративний ресурс, тоді як для дрібних гравців він недоступний.

Інформація про безпосереднього нападника – одна з необхідних умов для розробки вдалого захисту, і не варто вводити себе в оману: мовляв, неважливо, хто напав, ось відіб'юся, а потім вже розберуся, звідки ноги ростуть. Діяти треба з точністю до навпаки. Якщо не має змоги самостійно провести глибинний аналіз ситуації, не слід гаяти часу і краще звернутися до професіоналів. Доречно зауважити, жадібність – це ще один крок до краю прірви. Роздуми в стилі «я оплачую послуги штатного юриста, ось він нехай і розбирається» можуть обійтися дуже дорого для підприємства (втратою

контролю над активами). Юрист максимум, що може втратити, – це своє робоче місце і репутацію.

Якщо атака рейдера вже розпочалася, то необхідно не гаяти часу і розпочинати масштабну і методичну оборону. Швидше за все, саме з цього етапу доведеться залучати відповідних фахівців.

1. Спершу слід оцінити ситуацію і спробувати з'ясувати наступне:

- хто замовник (якщо такий є);
- хто рейдер;
- мета захоплення (активи, нерухомість, бізнес, введення підприємства в холдинг і так далі);
- можливі ресурси рейдера (фінансові, адміністративні, організаційні);
- бюджет операції поглинання;
- методи, що зазвичай використовує рейдер при здійсненні подібних операцій.

2. Не виключено, що одержавши відповіді на ці питання, потрібно відразу сідати за стіл переговорів, оскільки рейдер планує отримати від здійсненої операції набагато більше у порівнянні з витратами. Враховуючи те, що затяжна війна нікому не потрібна, і оборона також коштує чималих грошей, рейдер охоче піде на переговори і, отримавши трохи менше, від запланованого обсягу, продасть Вам свої інструменти нападу – акції і борги підприємства.

3. Якщо переговори не відбулися або зайшли у безвихідь, то на основі одержаної при переговорах інформації, необхідно поетапно і методично розробити план оборони у відповідь на напад рейдера. Якщо попередні етапи захисту були реалізовані самостійно, то далі треба звертатися до послуг спеціалістів зі сторони.

4. Дуже важливо ретельно відстежувати ситуацію і намагатися не допустити присутності підкупних акціонерів, що представляють інтереси іншої сторони, на зборах. Всі рішення повинні бути засвідчені нотаріально.

5. У жодному випадку не слід відмовляти рейдеру в скликанні зборів акціонерів, навіть якщо порядок денний абсурдний. Тільки так можна контролювати процес і брати участь у веденні протоколу зборів.

6. Слід ретельно перевірити, що ні в офісних приміщеннях підприємства, ні вдома у керівництва і крупних акціонерів немає нічого

компрометуючого. Не треба полегшувати рейдеру завдання із порушення кримінальних справ проти працівників підприємства.

7. Слід терміново скуповувати ті акції, що залишилися у міноритарних акціонерів, незважаючи на те, що ціна на них підвищилася.

Після реалізації перерахованих вище заходів вдала оборона гарантована.

5. Основні способи організації економічної і майнової безпеки бізнесу.

Оскільки загроза рейдерської атаки примарна, підприємство може без поспіху вибудувати захист, вибравши спосіб, який для нього найбільш підходить.

Один зі способів боротьби із рейдерством – це побудова від початку роботи компанії своєї *холдингової структури*, що складається з кількох компаній. Наприклад, одній компанії, як правило, приватному підприємству (якщо власник один) або ТОВ належать активи. Друга компанія, не важливо якої форми власності, займається виробництвом, використовуючи потужності за договором зі власником активів. Третя – закуповує сировину для виробництва, перепродуючи її потім другій. Четверта – реалізує виготовлену продукцію. П'ята – забезпечує решту компаній персоналом або надає консалтингові послуги.

Усе це можна здійснювати і під егідою суб'єкта підприємницької діяльності – фізичної особи. Таким чином, рейдер уже не зможе використовувати найпопулярніші способи захоплення активів: через невиконані контракти, фіктивну або реальну заборгованість, банкрутство тощо. Більш того, отримати активи, увійшовши до складу акціонерів або засновників, також украй складно – компанія, що володіє активами, зареєстрована у формі ТОВ. Головне підприємство групи власники можуть зареєструвати за кордоном.

Є тут і свої труднощі. Головний недолік такої схеми – складність контролю за фінансовими потоками. Або, що ще гірше, за такої побудови бізнес-групи може виникнути проблема із залученням позик. Адже підприємства групи, безпосередньо залучені в бізнес-процес, не мають у своєму розпорядженні активів, під заставу яких можна отримати кредит. Якщо ж гроші позичає ключова компанія, що є власником основних

матеріальних цінностей, то активи стають уразливими в разі заборгованості компанії перед банком чи іншою кредитною організацією.

Ще один варіант превентивного захисту – *умисне початкове обтяжування активів або самої компанії боргами*. Наявність істотної кредиторської заборгованості підприємства цілком може слугувати непоганим захистом від недружнього поглинання. Зрозуміло тільки у тому разі, коли кредиторами виступають дружні або підконтрольні боржнику структури. Якщо рейдер зможе захопити таку компанію, то він зі здивуванням знайде безліч непогашених боргів, сума яких у кілька разів перевищує вартість бізнесу. А далі застосовується процедура банкрутства захопленого рейдером підприємства, що стане підставою для його повернення. Якщо ж метою рейдера є активи, то, захопивши їх, він побачить, що вони три рази заставлені й уже укладено попередній договір про їх продаж. Продати він їх не зможе, користуватися майном — теж, і власник зможе відновити контроль над активами.

Свідоме обтяжування активів спричиняє ті ж проблеми, що й у попередньому випадку – неможливість залучити позики. З цієї ситуації є як мінімум два виходи. Можна отримати гроші в банку, надавши як заставу боргове зобов'язання. Тобто гроші одержує не саме підприємство – власник активів, а дружня структура, активи якої й заставлено. Проте ці договори (про заставу активів, попередній продаж тощо) необхідно зберігати в таємниці. Інакше кажучи, крім засновників і деколи коли найманого топ-менеджера, ніхто про них не повинен знати.

Природно, що стовідсоткової гарантії не існує, і обтяжені наперед активи зможуть гарантувати безпеку підприємству, якщо рейдер не спробує привести підприємство до банкрутства. Коли рейдер помітить значну кредиторську заборгованість на захопленому підприємстві, він завжди зможе самотійно оголосити про банкрутство. А після цього, за допомогою судового рішення, забезпечити першочергове задоволення вимог «своїх» кредиторів, одночасно оспоривши всі кредитні і заставні договори на активи, укладені колишнім власником. Поки справа дійде до суду, то активи вже будуть передані підконтрольному рейдеру підприємству і добитися їх повернення законному власнику буде вкрай складно. Також можуть виникнути проблеми з банком, якщо стане відомо, що кредит отримано під

уже обтяжені активи. Тоді це кваліфікуватиметься як шахрайство з коштами. Можна передбачити певні умови в контракті топ-менеджера, за яким він у разі дострокового звільнення одержує більш ніж значні відступні. Не є таємницею й те, що практично під час кожної рейдерської атаки загарбник прагне посадити в крісло керівника свою людину. Проте якщо заміна директора обійдеться приблизно в $\frac{3}{4}$ вартості компанії, це може стати непоганим чинником стримування.

Але, на жаль, і цей спосіб не без недоліків. Директора можна і не звільняти, достатньо лише усунути його з посади, наприклад, рішенням зборів акціонерів або ухвалою суду, до закінчення службового розслідування. У такому разі компенсація йому не виплачується, а рейдер спокійно «зливає» активи або переключає фінансові потоки, а потім виходить з підприємства.

У цій вимушеній боротьбі рейдера з антирейдером перемагає найсильніший або найрозумніший.

Наступний рівень імовірності захоплення підприємства характеризується *збором інформації про можливу жертву*, оцінюванням як її привабливості, так і рентабельності самої операції, а також оцінюванням можливого захисту. На відміну від попереднього, часовий період цього етапу може обчислюватися місяцями та тривати близько півроку. Для потенційної мішені рейдерської атаки головне – своєчасно відчуті небезпеку і приготуватися до відбиття атаки.

Ознак зацікавленості рейдера у процесі підготовки атаки з'являється немало, причому багато з них здатний побачити навіть не фахівець. Наприклад, частішають перевірки, активізувалися міноритарні акціонери, про яких кілька років не було нічого чути. Або дрібні власники несподівано роблять запит звіту про фінансову діяльність, хочуть побачити статутні документи і протоколи зборів наглядової ради. До компанії, яка веде реєстр акціонерів, звертаються з пропозиціями надати витяг з реєстру або роблять запит щодо списку акціонерів. Хтось періодично звертається до партнерів і контрагентів за довідкою про надійність компанії. І, нарешті, встановлюють банальне стеження за директором і головним власником.

Якщо виявлено більше ніж дві із вказаних вище ознак небезпеки, що насувається, саме час вживати заходів для захисту бізнесу. Більшість експертів рекомендує вже на цій стадії залучати фахівців із відбиття

рейдерських атак. Якщо підприємство звернулося до антирейдера на цій стадії, ймовірність успішного захисту становить близько 90%.

Утім, деяких заходів безпеки можна вжити самостійно. Головні завдання під час підготовки антирейдерських заходів – визначити «обличчя справжнього ворога», тобто замовника рейду, і з'ясувати, що саме його цікавить. А замовника доведеться виявляти вже за непрямыми ознаками.

Мету рейду з'ясувати простіше. Практично відразу можна зрозуміти, цікавить замовника нерухомість, інтелектуальна власність підприємства, бізнес у цілому чи мета атаки полягає в тому, аби усунути конкурента шляхом знищення його бізнесу. За перших ознак підготовки до рейдерської атаки потрібно передусім зайнятися аналізом документів підприємства з метою виявлення й усунення ахіллесової п'яти, деталізувавши повноваження керівників і наглядової ради, ускладнити порядок відчуження активів.

Нерідко рейдер, у той чи інший спосіб отримавши доступ до документації підприємства, використовує найменші процесуальні порушення в її оформленні для звернення в суд з метою оскарження протоколів загальних зборів акціонерів, наказів директора тощо. Ретельне вивчення документації підприємства дозволяє усунути порушення або принаймні підготуватися до атаки в цьому напрямі.

Якщо призначення або звільнення працівників, передусім топ-менеджерів, відбувалося з різними порушеннями, загарбник може оскаржити такі накази про звільнення або прийом на роботу. А для забезпечення позову, попросити суд, наприклад, заборонити проводити збори акціонерів, здійснювати будь-які операції з активами, усунути теперішнього гендиректора від виконання обов'язків тощо.

Як відомо, більшість рейдерських захоплень і поглинань відбувається з використанням конфліктних ситуацій і розбіжностей на самому підприємстві. Умілий рейдер вправно використає наявний конфлікт на свою користь, і, успішно застосовуючи тактику захоплення, в'їде на білому коні в табір ворога. Тому такі конфліктні ситуації між власниками і керівниками, яких звільняють, не можуть відбуватися безболісно і без далекосяжних наслідків.

Один з найпопулярніших способів входження рейдера на підприємство – відновлення на посаді колишнього директора через суд. Тобто щойно

небезпека захоплення компанії стала реальною, варто негайно перевірити колишнього директора: де він, що робить, з ким контактує і чи не збирається допомагати загарбникам.

Щодо кадрової безпеки, власник повинен правильно мотивувати персонал, щоб люди трималися за робочі місця, а також має зробити так, аби найманому керівнику чи топ-менеджеру було не вигідно діяти на шкоду своїй компанії. А для цього власнику підприємства, або уповноваженому ним органу, приймаючи на роботу спеціалістів, потрібно зрозуміти, чому вони йдуть на цю роботу, і правильно використовувати ці дані.

Одним із напрямів системи захисту власності є також *дублювання фінансових потоків*. Для боротьби з рейдером підприємство потребуватиме значних ресурсів, передусім фінансових. І, природно, необхідно забезпечити доступ власника до грошей, навіть якщо рейдер заблокує основні рахунки підприємства за рішенням суду, скажімо, про стягнення неіснуючої заборгованості. У такому разі необхідно забезпечити доступ власника до грошей, навіть якщо рейдер заблокує основні рахунки підприємства за рішенням суду, скажімо, про стягнення неіснуючої заборгованості. В такому разі «кров» компанії (оборотні кошти) починає «текти» у дублюючій «кровоносній системі» і власник підприємства зможе вести ефективну боротьбу із загарбником.

Хоча заблокувати рахунки власника стає набагато важче, ніж раніше. У своїй постанові №9 від 22.12.2006 р. «Про практику застосування судами цивільного процесуального законодавства під час розгляду заяв про забезпечення позову» Пленум Верховного Суду визначає можливості застосування цієї норми Цивільного процесуального кодексу і припинення зловживань при її застосуванні.

Також не варто забувати і про те, що навіть якщо рейдер уже почав підготовку до атаки, ще не пізно постаратися обтяжити активи (наприклад, узяти під заставу кредит у банку) або передати їх іншому підприємству. Робити це треба у край обережно, оскільки нерідко власники бізнесу, прагнучи надати безпеку активам, лише спрощують рейдеру завдання. Наприклад, перевищуючи повноваження. При цьому може скластися ситуація, коли директор за статутом уповноважений укласти угоди на певну суму, а взятий у банку кредит її значно перевищує. Або взагалі всі операції з

активами можливі тільки за згоди загальних зборів акціонерів, яких, природно, не було. Ще гірше, якщо активи продаються якійсь фірмі за значно заниженою ціною – у судовому порядку такі операції можуть бути визнані недійсними, а директору доведеться втратити чимало часу, спілкуючись зі слідчими з ВБЕЗ і прокуратури.

Не менш важливим напрямом захисту від рейдерства є також звернення в антирейдерські союзи і об'єднання підприємців, міжвідомчу комісію із питань протидії протиправному поглинанню і захопленню підприємств при Кабінеті Міністрів тощо з повідомленням, що на підприємство готується рейдерська атака. Хоча практичну і негайну допомогу надати вони не можуть, рейдер уже буде попереджений про готовність підприємства до відбиття спроби захоплення.

Також варто провести *підготовчу піар-кампанію*, наприклад, опублікувати низку статей про підприємство і його власників, де перші особи компанії виглядали б добродійниками трудового колективу. Таким чином, створюється позитивний імідж потенційної жертви в очах громадськості. З іншого боку, варто організувати пропагандистську кампанію і всередині самого підприємства: пояснити персоналу, що рейдер готується захопити підприємство і в подальшому планує всіх звільнити або значно зменшити зарплату.

Головне завдання компанії, що захищається, – зробити рейд економічно не вигідним. А для цього всі засоби згодяться. Передусім необхідно терміново залатати всі дірки в статуті й поточній документації. Чи вдаватися до наступних кроків – обтяжувати активи, розгортати піар-кампанію, вживати інших заходів аж до використання лоббістських можливостей – керівництво вирішує залежно від обставин.

Якщо рейдерська атака безперешкодно перейшла в завершальну стадію, шансів відстояти власний бізнес небагато. Як запевняють фахівці, самотійно відбитися від загартника підприємцям нереально. Та й допомога професіоналів у цьому разі рятує далеко не завжди. Якщо рейдер уже перехопив важелі управління компанією і переключив на себе всі фінансові потоки, більшість експертів рекомендують ретельно проаналізувати ситуацію й оцінити свої шанси на успішне вирішення конфлікту.

Нерідко буває так, що є сенс підприємцю домовитися з рейдером і

отримати за свій бізнес хоч якісь відступні. Часто загарбник погоджується на умови жертви – він сам не зацікавлений у боротьбі до останньої копійки і вважає за краще виплатити бізнесмену компенсацію, аби тільки не вплутуватися в нескінченну судову тяганину.

Утім, у певних випадках у власників є можливості відстояти свій бізнес. Проте багато чого залежить від кількості зроблених рейдером помилок під час проведення операції. Якщо загарбник діяв безпомилково, повернути контроль над підприємством практично неможливо. А затяжна боротьба може виснажити останні фінансові резерви власника, залишивши його біля розбитого корита.

Захист інформації має базуватись на випередженні. Збираючись укласти той чи інший господарський договір, будь-якому керівнику підприємства необхідно убезпечити себе в подальших правовідносинах з контрагентом, переконатися в його доброчесності й у тому, що умови договору виконуватимуться своєчасно й у повному обсязі. А досягти цього можна якраз за допомогою перерахованих методів протидії рейдерському натиску. Але найкращий засіб – створення корпоративної культури.

Робота на випередження стає набагато ефективнішою і дієвішою, коли в службі економічної безпеки підприємства використовуються способи і методи конкурентної розвідки.

Таким чином, на нашу думку, слова Уїнстона Черчилля будуть як ніколи актуальні та прийнятні для боротьби з рейдерським захопленням: «Хто володіє інформацією, той володіє світом!»

Влучними по темі дослідження будуть також такі слова:

- Інформація – основна валюта демократії (Р. НЕЙДЕР).
- Кожний хоче, щоб його інформували чесно, неупереджено, правдиво - і в повній відповідності з його поглядами (М. ЧЕСТЕРТОН).
- Який сенс брехати, якщо того ж результату можна домогтися, ретельно дозуючи правду? (У. ФОРСТЕР).
- Чим менш достовірна інформація, тим бурхливіше ми на неї реагуємо
- Чим менше ми знаємо, тим більше підозрюємо (М.ШОУ).

Питання та завдання для самоконтролю

1. Які характерні ознаки рейдерської атаки?
2. Які виділяють етапи здійснення рейдерської атаки?
3. В чому полягає етап збору інформації про об'єкт нападу і захоплення?
4. Які джерела інформації юридичного і особистого характеру цікавлять рейдерів?
5. В чому полягає етап вибору виду захоплення та які види виділяють при цьому?
6. Які розрізняють способи здійснення рейдерства?
7. Охарактеризувати найбільш типові для вітчизняних підприємств способи їх захоплення. Наведіть приклади.

Колись запитали Філософа: “У чому різниця між розумним і мудрим?”

- Розумний завжди знайде спосіб як вийти із скрутного становища.

Мудрий ще ніколи в нього не потрапляв, – відповів він.

(з народної мудрості)

Тема 7. Попередження здійснення захоплення та поглинання компанії рейдерами.

1. Організаційно-економічні заходи щодо попередження рейдерства

Розглядаючи процес нападу і захоплення підприємств, слід зауважити, що кожен власник фірми, реалізувавши якусь незначну частину превентивних захисних заходів, повинен переконатись чи його активи є справді захищені відповідно до букви закону. Оскільки проведення попереджуючих кроків по захисту власності — це не разова міра. Це постійний процес.

Краще всього бути готовим або підготуватися до захоплення наперед, а не поспішно робити будь-які кроки, коли захоплення вже почалося. Якщо бізнес буде нецікавий для захоплення внаслідок організаційної заплутаності і, отже, нерентабельності захоплення, то він просто не відбудеться. Завжди є можливість організації самого високорентабельного бізнесу таким чином, коли він ні рейдерам, ні державі буде нецікавим.

Як умовний приклад розглянемо величезний завод, що випускає якусь продукцію. Обороти — десятки і сотні мільйонів в місяць, майно: транспорт, виробниче устаткування, земля, нерухомість, весь набір активних і пасивних основних виробничих фондів, а крім того, значна частина ліквідної дебіторської заборгованості. Власник всього цього комплексу — одна юридична особа. Зрозуміло, що для рейдера це дуже ласий шматок і вартість атаки можливо прорахувати наперед. Для того, щоб мінімізувати ризики власникам цього підприємства і не відбиватися від рейдерських атак, а просто не бути цікавим рейдеру, досить здійснити комплекс організаційних заходів, серед яких такі:

1. Рознести активи на різні, спеціально для цього створені юридичні особи. Нехай транспортом володіє одне підприємство, виробничим

устаткуванням друге, нерухомістю третє і т.д.

2. Для виробництва безпосередньо організувати фірму, яка на орендованому устаткуванні і площах займатиметься лише виготовленням продукції.

3. Продаж продукції організувати через абсолютно підконтрольну дилерську мережу, підприємства якої безпосередньо вивозять товар на свої склади. Насправді, можна навіть нічого не вивозити, а просто грамотно оформляти документи, по яких право власності на товар переходить до ділера негайно до фактичної оплати.

4. Фірму, яка володіє самим ласим для рейдера шматком (нерухомість, бізнес, земля, патенти, устаткування) треба обтяжити кредиторською заборгованістю. Але не слід просто брати в банку кредит, оскільки будь-який банк – це організація, що працює з грошима, за гроші і ради грошей, тому банк, з легкістю і не думаючи, продасть борг будь-якій конторі, що зацікавиться вами, якщо вона заплатить за це пристойну суму. Для цього потрібно спеціально створити ще одну «кишенькову» фірму, організувати на її розрахунковому рахунку необхідну суму, перевести її на розрахунковий рахунок обтяженої контори, заклавши все майно — супроводжувати операцію документально. Відомі випадки, коли саме під це завдання фондувався банк.

5. Якщо йдеться про акціонерне товариство, то самотійно, не чекаючи скуповування акцій рейдером, необхідно скуповувати їх у дрібних утримувачів.

Звичайно, грамотна організація і обслуговування десятка новоутворених під рішення цієї задачі фірм коштує великих грошей. Але весь цей проект вартий на багато більше. Тому, з метою запобігання небажаному втручанню і поглинанню компанію вчасно слід вкомплектувати висококваліфікованими юристами, аудиторами і бухгалтерами і ін. спеціалістами своєї справи.

2.Захист підприємств від рейдерських операцій

Способи і технології недружнього захоплення підприємств в даний час досить добре висвітлені як в періодичній, так і в спеціальній літературі. Проте захист від поглинань залишається недостатньо розробленим в

економіко-правовій літературі і публіцистиці.

Проблема полягає ще і в тому, що більшість компаній перебувають в твердій впевненості щодо своєї невразливості чи відсутності потенційного інтересу агресорів до свого підприємства як можливого об'єкту рейдерства, що приводить до нехтування елементарними засобами корпоративного захисту і правової профілактики. На практиці це часто призводить до того, що власники компанії починають турбуватися про свій захист тільки тоді, коли атака знаходиться в завершальній стадії і контроль над підприємством вже загублений.

Чи можна якось визначити, що ваше підприємство стало метою рейдерів? Для цього необхідно знати і вміти розпізнавати ознаки роботи поглиначів (рейдерів). Хочеться відмітити, що компанія, яка завчасно не провела спеціальні заходи щодо захисту від недружнього поглинання, наперед приречена на провал незалежно від того, наскільки могутня і ефективна у неї служба безпеки. Річ у тім, що така робота набагато ширша за функції і компетенції служби безпеки. Як уже зазначалося раніше, першим етапом поглинання є визначення об'єкту поглинання та масштабний збір інформації про компанію-мету.

Щоб виявити, чи початий масштабний збір інформації, слід провести попередню роботу і на всі джерела такої інформації поставити сигнальні позначки. Але проблема полягає в тому, що багато джерел інформації, що збирається рейдерами, носять публічний характер і доступні широкому колу осіб, тому проконтролювати все немає ніякої можливості. Джерела інформації прораховуються і зрозумілі фахівцям з цієї справи, тому контролювати все підряд немає необхідності. Потрібно контролювати податкову інспекцію, реєстр акціонерів, бюро технічної інвентаризації (інформація про власників нерухомості), дільничного міліціонера і місцеве відділення міліції і інші джерела в правоохоронних органах.

Загалом захист від поглинання можна представити як систему правових, адміністративних, соціальних і інших механізмів, що перешкоджають перехопленню контролю над підприємством будь-яким рейдером. Цю систему можна умовно розділити на два основні блоки:

- стратегічні або превентивні дії, спрямовані на створення надійного корпоративного захисту і мінімізацію ризиків недружнього захоплення;

- тактичні або оперативні дії, мета яких не допустити перехоплення контролю над бізнесом в умовах атаки агресора, що почалася.

3. Стратегічні заходи захисту від рейдерства.

Стратегічні заходи полягають в проведенні наступних робіт:

- формування захищеної корпоративної структури, зокрема вивчення історії створення підприємства і його діяльності;
- забезпечення абсолютної безпеки за допомогою моніторингу поточної ситуації;
- ефективна мотивація і обмеження повноважень керівника підприємства;
- створення умов, що перешкоджають масовому скуповуванню акцій;
- створення системи контролю над кредиторською заборгованістю;
- формування підконтрольної кредиторської заборгованості;
- структуризація активів;
- проведення стратегічної PR-кампанії;
- проведення зваженої кадрової політики.

Давайте коротко розглянемо ці заходи, щоб краще зрозуміти їх суть. Під *формуванням захищеної корпоративної структури* розуміється створення такої системи управління і володіння власністю, яка не дозволить загарбникам перехопити управління на підприємстві і розпорядитися власністю без участі акціонерів. До цього ж пункту можна віднести і обмеження повноважень керівника на здійснення крупних операцій або операцій з певним видом майна. Перш ніж приступити до формування захищеної корпоративної структури, слід також проаналізувати:

- історію приватизації підприємства;
- рішення зборів акціонерів із стратегічних питань діяльності підприємства;
- законність додаткових емісій акцій;
- законність прав власності на основні засоби, землю, НМА.

Забезпечення ефективної безпеки за допомогою моніторингу поточної ситуації – це організація спостереження за зовнішнім середовищем бізнесу так, щоб вчасно виявити спроби збору інформації і своєчасно їх припинити.

А спостерігати прийдеться і за поточним станом ринку (окрема увага приділяється тенденціям M&A), і законодавчими актами, і роботою компанії-реєстратора, і за поведінкою міноритарних і мажоритарних акціонерів. Природно, доведеться звертатися і до ЗМІ, відстежуючи як загальну інформацію по ринку, так і відомості, що стосуються рідного підприємства. Причому неважливо, якого роду ця інформація (позитивна, нейтральна або негативна), — основну роль грає її джерело. Цілком можливо, що проти вашої компанії стартувала «чорна» PR-акція.

Мотивація, суміщена з обмеженням повноважень, потрібна, з одного боку, для забезпечення ефективної роботи менеджменту, а з іншою — для наділення керівників компанії повноваженнями, необхідними для виконання обов'язків по управлінню фірмою, але недостатніми для забезпечення захоплення або встановлення контролю над активами. На практиці ефективна мотивація як мінімум повинна складатися із наступних елементів:

- участі менеджменту компанії в прибутку підприємства;
- участі менеджменту компанії в акціонерному капіталі;
- створення ефективно працюючого наглядового органу на підприємстві;
- створення нормативів, що описують діяльність топ-менеджменту і підприємства в цілому, і контроль за їх виконанням.

В умовах, коли акціонерний пакет розпорошений, ключовим стратегічним завданням є *максимальна консолідація пакету акцій* (бажано доведення його до контрольного). А якщо є можливість, то краще об'єднати всі акції під єдиним управлінням. Крім консолідації важливим є *встановлення і підтримка максимально можливої ціни на акції*, яка зробить скуповування акцій дорогим і малоефективним для загарбників заходом. Ще одним істотним елементом роботи з акціями акціонерного товариства є робота з компанією, що веде реєстр власників акцій. Від чесності реєстратора залежить безпека вашого бізнесу. Але чи можемо ми свій бізнес ставити в залежність від порядності хай і дуже поважаної на ринку компанії? Ні, в жодному разі, ні! Бізнес належить тільки вам!

Ну і, нарешті, одним з найважливіших стратегічних завдань є *структуризація бізнесу* з метою забезпечення безпечного і, можливо, конфіденційного володіння бізнесом і активами.

Структуризація бізнесу – це комплексна процедура, що дозволяє

створити таку систему володіння і управління найпривабливішими активами, які зроблять їх недоступними для третіх осіб.

Стратегічна PR-кампанія повинна складатися з наступних ключових заходів:

- публікації повідомлень в ЗМІ про проведені заходи щодо захисту від недружнього поглинання;

- розміщення повідомлень в ЗМІ про виявлені факти корупції по відношенню до підприємства;

Про те, що на підприємстві *проводиться зважена кадрова політика*, можуть свідчити наступні показники:

- чітко визначені функціональні обов'язки всіх співробітників, особливо працівників, що мають доступ до конфіденційної інформації;

- прописано, що відноситься до конфіденційної інформації, і визначений механізм її захисту;

- дотримуються всі процедури при звільненні співробітників;

- проводяться співбесіди при звільненні співробітників, що володіють конфіденційною інформацією, щоб уникнути її витоку.

Потрібно ще раз відзначити, що заходи стратегічного характеру найбільш ефективні для забезпечення безпеки підприємства, оскільки дозволяють контролювати основні способи захоплення підприємства, носять превентивний характер і дають запобігти недружньому поглинанню компанії.

4. Тактичні заходи захисту від рейдерства

Тактичні заходи полягають в проведенні відповідних робіт по попередженню захоплення чи поглинання підприємства, що стало метою і складаються з:

- структуризації активів;

- контрольного скуповування акцій;

- блокування пакету акцій з одночасним введенням додаткової емісії;

- роботи з акціонерами;

- захисту за допомогою нападу на супротивника;

- застосування «отруєних пілюль» і «золотих парашутів»;

- фіктивного банкрутства.

Тактичні заходи проводяться тоді, коли багато стратегічних заходів застосувати вже просто неможливо, оскільки загарбники вже зробили все, щоб запобігти їх ефективності. Адже, неможливо провести відчуження або структурузацію активів підприємства в умовах, коли на майно накладений арешт, а справа про додаткову емісію акцій знаходиться в суді.

Контрскупування акцій проводиться, щоб не допустити привласнення контрольного пакету акцій і консолідувати у себе максимально можливий пакет у гіршому разі, і контрольний — в кращому.

До *структуризації* як до тактичного прийому вдаються тоді, коли загарбники з якої-небудь причини не змогли блокувати можливість відчуження майна. В даному випадку структурація повинна дозволити вивести з-під удару найбільш цінні активи.

Блокування пакету акцій з проведенням одночасної додаткової емісії може допомогти за ситуації, коли у загарбника знаходиться пакет, близький до блокуючого, і немає інших способів, що дозволяють перешкодити впливу загарбника на управління підприємством. Тоді за допомогою розпорядження суду проводиться блокування можливості голосувати акціями, а в цей час проводять збори акціонерів і ухвалюється рішення про додаткову емісію акцій, що зменшує блокуючий пакет до незначної частки.

Робота з акціонерами спрямована перш за все на те, щоб викликати зацікавленість і задоволення акціонерів від володіння акціями підприємства. Це, у свою чергу, створить труднощі рейдерам при скуповуванні акцій, значно підвищить їх ціну, а у ряді випадків зробить проведення скуповування неможливим.

Дуже ефективним прийомом захисту від недружнього поглинання може виявитися *грамотно спланована контратака*. Така акція примусить загарбника турбуватися про збереження власного підприємства, відверне сили і ресурси від захоплення і змусить зосередитися на особистих проблемах.

Під «отруєними пілюлями» і «золотими парашутами» слід розуміти внесення в статутні документи підприємства і трудові контракти таких пунктів, які значно ускладнять життя новим власникам. Але ці заходи вже ніяким чином не вплинуть на забезпечення захисту підприємства. Швидше, подібні заходи, як в спорті, можна назвати «фолом останньої надії».

Фіктивне банкрутство — це такий спосіб захисту, який дозволяє в дуже стислі терміни довести підприємство до стану банкрутства і заблокувати рух активів і акцій підприємства, але при цьому залишиться можливість через підконтрольні структури викупити його активи.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Які організаційно-економічні заходи попередження рейдерства?
2. Які стратегічні заходи використовують для протидії захоплення підприємств рейдерським шляхом?
3. Пояснити суть захисту від рейдерства шляхом: формування захищеної корпоративної структури; забезпечення ефективною безпеки за допомогою моніторингу поточної ситуації; мотивації, суміщеної з обмеженням повноважень, максимальної консолідації пакету акцій та встановлення і підтримки максимально можливої ціни на акції.
4. Що таке структуризація бізнесу?
5. В чому полягає стратегічна PR-кампанія підприємства?
6. У чому полягає суть тактичного захисту підприємств від посягань рейдерів?
7. Які тактичні заходи використовують для протидії рейдерству?
8. Що таке фіктивне банкрутство?

*Досвід велика справа, та він нічого не вартує,
якщо не має використання чи практичного застосування.
(Людмила Малюта)*

ДОДАТКИ

Приклади розгляду ситуації рейдерського захоплення підприємств і коментарі експертів в даній галузі щодо формування стратегії антирейдерства (Контракти № 6, 15.02 2007)

Приклад 1. “Проти лому немає прийому”.

Фірма: Саксофон (умовна назва).

Форма власності: відкрите акціонерне товариство.

Акціонери: два основних акціонери — родичі, що контролюють 98% акцій, по 1% акцій у двох фізичних осіб.

Сфера діяльності: виробництво продуктів харчування.

Річний оборот: близько \$4 млн.

Основний актив: виробничі цехи і склади.

Керівник: один з основних акціонерів.

Колегіальний орган управління: спостережна рада (5 осіб — усі контролюються основними акціонерами).

Юридична служба та служба безпеки: 3 юристи, фахівці з господарського права.

Лобістські можливості: налагоджені контакти в облдержадміністрації.

Зв'язки з правоохоронними органами: відсутні.

PR-можливості: відділ реклами та PR (бюджет — \$30-50 тис.).

Фінансові ресурси: середні.

Стосунки в колективі та між акціонерами: основні акціонери керують підприємством. Два інших співвласники в роботу підприємства не втручаються, задовольняючись отримуваними дивідендами

Напрямок атаки: класичний «чорний рейд», мета якого — виведення активів у розпорядження підконтрольних осіб. Рейдер купує потрібні

рішення судів, підкупує реєстратора, змінює на підприємстві керівництво. За допомогою міліції та державних виконавців проникає на підприємство не допускає на його територію законних власників і продає активи (докладніше див. *Контракти*, № 6, 2007, стор. 73).

Коментар із захисту підприємства надає Юрій ЄЛІСЄВ, експерт з безпеки бізнесу, директор групи компаній «Кондор».

Як вважає експерт, головне завдання акціонерів або запрошених фахівців у даному випадку – забезпечити безпеку активам підприємства. Оскільки, метою рейдера є отримання контролю над активами. Саме підприємство як високорентабельний бізнес його не цікавить. Причому нам абсолютно байдужа його кінцева мета – включення активів до власного виробничого ланцюжка або продаж їх справжньому замовникові рейду.

Найпростіший і найдешевший шлях у даному випадку – передати виробничі потужності іншому підприємству. Зареєструємо на когось із родичів приватне підприємство або ТОВ «Саксофон-2» і переведемо туди всі основні активи, якими ВАТ «Саксофон» (потенційна мета рейдерської атаки) користуватиметься на правах оренди. Далі можемо створити Торговий дім «Саксофон», зареєструвавши його десь в офшорі. І через нього проводитимемо всі фінансові операції, залишивши у ВАТ лише безпосередньо виробництво і всю витратну частину бізнесу. Поряд з цим, переведемо двох фізичних, акціонерів (уразливе місце) з ВАТ у співвласники Торгового дому, адже за умовами завдання їх цікавлять виключно дивіденди, які тепер виплачуватиме ТД «Саксофон». Виходить, що співвласниками компанії, яка володіє активами (створене ПП або ТОВ), є тільки родичі й увійти до складу засновників комусь сторонньому буде дуже важко. Понад те, у виробничій компанії (початкове підприємство ВАТ «Саксофон») у співвласниках значаться вони ж. Таким чином, підприємство — власник активів, а також компанія, яка їх використовує, вже захищені від зовнішньої атаки. А найвразливіша ланка – Торговий дім «Саксофон» з двома міноритарними акціонерами – не більш ніж частина схеми з оптимізації оподаткування. У разі його захоплення цей підрозділ варто вивести з гри.

Інший напрям захисту — створення власної служби безпеки. Після реорганізації компанії тримати трьох юристів на ВАТ «Саксофон» уже немає сенсу. Замість них потрібно набрати працівників СБ. Враховуючи те, що і раніше підприємство можна було захопити, діючи тільки свавільно, слід

підстрахуватися за принципом “проти лому немає прийому, якщо немає іншого лому”. На одну вакансію в СБ візьмемо колишнього працівника МВС, що має хороші зв'язки у своєму відомстві. А на іншу – колишнього спецназівця, який у випадку “свавільного” завжди зможе прийти до такого загарбника і доступно пояснити, що коли його й, надалі цікавитиме наша фірма, то наступний візит рейдера буде вже до патологоанатома.

І, нарешті, працівник СБ із середовища правоохоронців підписує договір на встановлення міліцейського поста з працівників спецпідрозділу УБОЗ «Сокіл». У такий спосіб установити контроль над бізнесом практично неможливо, хіба що тільки знищити його фізично. Бюджет служби безпеки не перевищуватиме \$50-60 тис. на рік.

Приклад 2. Скрипаль без даху. (Загарбнику не зможе протистояти більшість вітчизняних підприємств).

Фірма: Скрипка (умовна назва).

Форма власності: товариство з обмеженою відповідальністю.

Учасники: директор –30% статутного фонду; заступник директора – 15%, члени трудового колективу (15 осіб) – 55%, приблизно в рівних частках.

Сфера діяльності: торгівля непродовольчими товарами.

Річний оборот: близько \$0,7 млн.

Основний актив: приміщення магазину в центрі міста, отримане у результаті приватизації.

Керівник: директор-співвласник.

Колегіальні органи управління: відсутні.

Юридична служба та служба безпеки: відсутні. У разі необхідності підприємство обслуговує запрошений юрист.

Лобістські можливості: заступник голови райдержадміністрації — приятель директора.

Зв'язки з правоохоронними органами: немає.

PR-можливості: син бухгалтера — журналіст однієї з центральних щоденних газет.

Фінансові ресурси: мінімальні.

Відносини в колективі та між учасниками: нормальні, конфліктів між власниками немає.

Коментар із захисту підприємства надає Юрій ЄЛІСЄВ, експерт з безпеки бізнесу, директор групи компаній «Кондор».

Директор воліє залишитися без бізнесу, зате на волі.

— Запропоноване підприємство — ласий шматочок для рейдера. Можливостей протидії захопленню у підприємства практично немає. Вільних грошей, на які можна було б найняти анти-рейдера, — теж. Власна юридична служба відсутня, до того ж немає можливості розгорнути масовану кампанію проти агресора в пресі.

Звісно, сам бізнес жодного інтересу для загарбника не становить. Цікавий лише основний актив — приміщення магазину, оскільки ринкова ціна приватизованої торговельної площі в центрі міста-мільйонника в кілька разів перевищує прибуток підприємства-мети. Таким чином, можна проводити атаку, не переймаючись збереженням бізнесу, — що гірше йдуть справи в об'єкта атаки, то краще для рейдера. Виходячи з умов завдання, можна припустити, що підприємство довідається про рейд, коли вже залишиться без активу, що сподобався загарбникові.

Атакувати такий об'єкт можна за декількома сценаріями. Наприклад, увійти до складу засновників. За умовами завдання, 15 осіб трудового колективу фірми контролюють 55% голосів. Тобто отримавши контроль над часткою працівників компанії, ми зможемо гарантувати більшість голосів на зборах засновників. Отримати контроль можна найрізноманітнішими способами. Наприклад, викупити частки у міноритарних власників або одержати доручення на право голосування від їхнього імені. Коштувати це буде не дуже дорого, а люди, незадоволені ситуацією і своїм статусом на підприємстві, завжди знайдуться.

Наступний крок: звернення від імені міноритарного власника в суд із проханням призначити проведення аудиторської перевірки компанії. Оскільки кожний з учасників ТОВ має право вимагати проведення незалежної експертизи господарської діяльності товариства, суд прохання задовольнить. Як показує практика, кваліфікований аудитор на торговельному підприємстві завжди зможе знайти безліч різних порушень, які в сумі можуть забезпечити директорові ТОВ років п'ять у місцях не таких віддалених. Маючи на руках висновок аудиторів, рейдер прямо звертається до директора і переконливо пропонує йому піти з товариства. В іншому випадку, матеріали перевірки буде направлено у компетентні органи. Як

правило, опинившись перед таким вибором, директор воліє залишитися без бізнесу, зате на волі. Потім магазин перепродується кілька разів, щоб, зрештою опинитися у кінцевого покупця. Якщо ж домовитися з працівниками не вдалося і ми не ввійшли до складу учасників ТОВ, є інша можливість отримати магазин у власність. Наприклад, заперечити проведення приватизації, у результаті якої підприємство отримало магазин. Як правило, у приватизаційному конкурсі середини 90-х (коли, судячи з умов завдання, і було створено підприємство, що атакується) крім основного, реального покупця брали участь 2-3 фіктивні фірми. Це робилося для того, щоб сторони «зберегли обличчя» і дотримались хоча б видимості конкурсу. Подальша доля фіктивних учасників конкурсу банальна — підприємства кидали напризволяще. Простеживши історію проведення приватизаційного конкурсу можна знайти фірми або фізичні особи, які брали у ньому участь, і одержати над ними контроль (наприклад, підкупивши). Після чого в суді оскаржуються результати конкурсу і приватизаційний договір. Причому до позову додаються документи, що нерідко є сфальсифікованими, які підтверджують, що позивач (підконтрольна нам особа або підприємство) пропонував набагато вигідніші умови, ніж нинішній власник приміщення. Паралельно рейдер досягає угоди з працівниками відділення районного Фонду держмайна, які за певну винагороду підтверджують у суді незаконність результатів приватизаційного конкурсу. У підсумку суд ухвалить рішення, яким скасує результати приватизації і зобов'яже Фонд держмайна продати приміщення підконтрольній нам фірмі, а нинішньому власнику виплатити компенсацію.

Зачекавши 15 днів, щоб пройшов час апеляційного оскарження, ми повинні звернутися до державних виконавців, залучити міліцію і приватну охоронну фірму, щоб фізично потрапити на підприємство. Потім, як і в першому випадку, перепродуємо його декілька разів, підтверджуючи кожную угоду рішенням суду.

Тривалість усієї операції – 2-3 місяці, бюджет –\$50-250 тис., орієнтовна вартість магазину – \$1-3 млн., чистий прибуток рейдера –\$ 750тис.– \$2,5 млн.

Приклад 3. Оптом дешевше...

Фірма: Тромбон.

Форма власності: закрите акціонерне товариство.

Акціонери: акціонер А. — 55% акцій, акціонер С. — 11%, акціонер К. — 11 % акцій, міноритарні акціонери (14 осіб) — 23%.

Сфера діяльності: імпортно-експортні операції.

Річний оборот: близько \$15 млн.

Основний актив: гудвіл, давні зв'язки із закордонними контрагентами, власні та орендовані складські приміщення.

Керівник: почесний президент — акціонер А.

Колегіальні органи управління: рада директорів (9 осіб, вибираються пропорційно кількості акцій), спостережна рада (7 осіб, вибираються за таким самим принципом).

Юридична служба та служба безпеки: юридичний відділ (12 осіб — фахівці із ЗЕД), відділ корпоративної безпеки (4 особи).

Лобістські можливості: президент — депутат обласної ради, свої люди в обл- і райдержадміністраціях, контакти в Кабміні (серед працівників середньої ланки).

Зв'язки з правоохоронними органами: знайомі у МВС.

PR-можливості: департамент реклами і департамент PR (бюджет — близько \$500 тис), приятельські стосунки з редакторами профільних видань. Фінансові ресурси: вищі за середні.

Відносини в колективі та між акціонерами: робочі. Фактично управління підприємством здійснює рада директорів, оскільки президент часто в роз'їздах. Частина міноритарних акціонерів борються за виплату великих дивідендів. Робота персоналу гідно оплачується, але незадоволені все-таки є.

Напрямок атаки: мета рейду — руйнування бізнесу. Скуповування у міноритарних акціонерів, через рішення суду блокування пакета акцій почесного президента, зміна керівництва і прийняття рішень, що підривають стабільність роботи підприємства. Водночас атака на склади здійснюється з метою заблокувати їх роботу. (Докладніше див. *Контракти*, № 6, 2007, с.-69)

Коментар із захисту підприємства надає Денис КУЗНЕЦОВ, партнер юридичної компанії “ТЕКТ-Реал”.

Розголос проблеми дозволяє повернути хоча б у напівзаконне русло дії чиновників.

— Цілковито забезпечити підприємство від рейдерської атаки неможливо. Нинішні умови дозволяють лише зменшити ймовірність

захоплення. Для цього необхідно провести структуризацію бізнесу, корпоративних процесів, системи володіння та управління майном.

Захист за такої схеми нападу потрібно проводити в кількох напрямках. По-перше, рейдеру необхідно створювати усілякі перешкоди в реалізації його плану. Мається на увазі оскарження незаконних, а простіше кажучи, куплених судових рішень, написання усіляких скарг до різних контролюючих інстанцій на дії всіх органів влади та посадових осіб, які беруть участь або сприяють рейду. Лобістські можливості акціонерів для цього більш ніж достатні. Якщо забезпечити належний юридичний і адміністративний супровід основних скарг, то рішення, отримувані рейдером для захоплення, скасовуватимуться так само швидко, як і виносилися. Природно, загарбник ініціюватиме нові подібні рішення, але це значно збільшить вартість рейду загалом, а отже, зменшить рентабельність проекту.

З умов завдання не видно, хто веде реєстр акціонерів: Тромбон самостійно чи компанія-реєстратор. У нашому випадку це має значення, оскільки основні дії із захоплення бізнесу рейдери зможуть проводити тільки після зборів акціонерів. Відповідно до законодавства власник акцій може реалізувати свої права як акціонер тільки після внесення змін до реєстру акціонерів підприємства. Припустімо, що реєстр веде компанія-реєстратор. У цьому випадку Тромбону життєво необхідно мати хороші контакти з компанією — утримувачем реєстру. І тільки-но стане відомо про скуповування акцій рейдером, можна відразу оскаржувати угоди з їх придбання. Цілком можливо, що суд Тромбон і не виграє, зате зможе до розгляду справи судом у порядку забезпечення позову призупинити реєстрацію акцій. А справи в судах, як відомо, можуть розглядатися роками. При цьому Тромбон або його основні акціонери можуть провести переговори і придбати акції у міноритарних акціонерів, які продали їх раніше рейдеру, та підкріпити ці договори рішеннями суду.

Паралельно можна ухвалити рішення про ведення реєстру акціонерів іншою компанією й передачу реєстру акціонерів безпосередньо ЗАТ «Тромбон» або іншій особі, лояльній до основного акціонера. У таких умовах рейдер не зможе реалізувати свої права як акціонера, власника акцій, оскільки реєстратор під різними приводами затягуватиме внесення змін до реєстру.

По-друге, необхідно починати масовану PR-кампанію, спрямовану на підтримку позитивного іміджу нашого підприємства та створення

негативного образу рейдера. PR покликаний не тільки донести до громадськості проблему, а й значно збільшити бюджети, що виділяються агресором на захоплення. Зрозуміло, що «вирішення питання» у будь-якій інстанції коштуватиме рейдеру значно дорожче, якщо всі знатимуть про те, що відбувається. Крім того, розголос проблеми дозволяє повернути хоча б у напівзаконне русло дії чиновників, оскільки ніхто не захоче ризикувати

своїм місцем заради одного проекту, що здійснюватиме рейдер, і наявні порушення «під світлом софітів» не піде. Таким чином, певною мірою обмежується й адміністративний ресурс супротивника.

Третій напрям захисту — використання лобістських можливостей почесного президента для зменшення кількості перевірок і ліквідації їхніх наслідків. Його впливу має вистачити на те, щоб до всіх скарг, які подаватимуться рейдером до контролюючих органів, ставилися поверхнево.

До цього напрямку входить і адміністративний супровід заяв про порушення кримінальних справ щодо осіб, які здійснюють рейд. Можливо, нікого зрештою і не посадять, але нерви на допитах попсиють.

Ці дії однозначно зроблять Тромбон непривабливим для рейду, і таким чином рейдер втратить інтерес до об'єкта. Залишиться тільки за мінімальну компенсацію забрати пакет акцій, який він встиг придбати.

У будь-якому разі наше підприємство понесе витрати на відбиття рейдерської атаки, але вони будуть трохи нижчими, ніж передбачувані витрати на захоплення, і становитимуть близько \$500-700 тис.

Приклад 4. Удар у відповідь.

Фірма: Віолончель.

Форма власності: відкрите акціонерне товариство.

Акціонери: акціонер В. — 45% акцій, акціонер П. — 32%, акціонер Р — 15% акцій, акціонери міноритарні (23 особи) — 8%.

Сфера діяльності: виготовлення електротехнічних виробів.

Річний оборот: близько \$8 млн.

Основний актив: виробничі приміщення – власний цех (куплений у підприємства, що збанкрутувало), два склади, орендовані на 49 років.

Керівник: генеральний директор — найманий топ-менеджер.

Колегіальні органи управління: рада директорів (7 осіб, обираються пропорційно кількості акцій), спостережна рада (5 осіб, обираються за таким

самим принципом).

Юридична служба і служба безпеки: юридичний департамент (5 осіб).

Лобістські можливості: особисто зацікавлені депутати місцевої та облдержадміністрації, знайомі в правоохоронних органах.

PR-можливості: відділ реклами (бюджет —\$100 тис.).

Фінансові ресурси: середні.

Відносини в колективі та між акціонерами: складні. Акціонер В. і акціонер П. цілковито перебрали на себе управління підприємством. Міноритарні акціонери прагнуть впливати на прийняття рішень на зборах.

Напрямок атаки: мета рейду — здобуття контролю над основним виробничим активом. Передусім рейдер постарасться отримати право власності на землю під цехом.

Коментар із захисту підприємства надають Дмитро АЛЕКСАНДРОВ, Президент компанії «Александров та Партнери» та Дмитро СЛОБОДЯН, помічник адвоката «Александров та Партнери».

— Слід звернути увагу на те, що модельована ситуація, коли жертва знає про наступний крок загарбника або принаймні про його майбутні наміри, зводить імовірність захоплення жертви практично до нуля. На практиці все інакше, ключову роль відіграє ефект несподіванки.

У запропонованій ситуації насамперед необхідно перешкодити передачі загарбникові прав власності на землю під цехом. Враховуючи лобістські можливості атакованого підприємства, це можна зробити без зусиль. До того ж у такому випадку закон буде на боці ВАТ «Віолончель», адже при купівлі цеху в нього виникло переважне право на придбання земельної ділянки. Утім, є вихід навіть у випадку, якщо землю все ж таки оформлять на загарбника потай від власників ВАТ «Віолончель» (як це зазвичай і буває), приміром, після отримання притензії, документів судової справи, або навіть після візиту на підприємство судового виконавця. На об'єкті виставляється охорона і вводиться пропускний режим. Залежно від ситуації дієвим може бути спосіб зобов'язати охоронне підприємство стерегти нерухомість за рішенням суду. Такий крок дозволить власникам приміщення контролювати ситуацію і не допустити фізичного входження рейдера на об'єкт, а силове захоплення буде ускладнене.

Що стосується нейтралізації наших лобістських можливостей і підриву відносин з партнерами та контрагентами, то загарбникам навряд чи вдасться

домогтися стовідсоткового ефекту від цього кроку. Адже ймовірність того, що всі наші ділові партнери легко підуть на контакт з рейдером, невисока — за умовами завдання вони з нами працюють не перший рік і навряд чи погодяться співпрацювати з невідомою їм компанією, тим більше що доведеться жертвувати вже налагодженими зв'язками. Це в принципі стосується і негласних домовленостей з представниками органів держадміністрації та силових структур.

Наступний крок наших опонентів — арешт нерухомості за рішенням суду. Хочеться зазначити, що це жодним чином не може бути перешкодою для нормального функціонування складу – арешт лише позбавляє власників можливості відчужувати це майно. Все інше зі створення механічних перешкод роботі складу (насамперед блокування доріг) – цьому можна перешкоджати лише виходячи із ситуації: створити об'їзд, домовитися з будівельниками щодо розширення території, що охороняється, адже ремонтників можна просто не допустити ні до складу, ні до під'їздів.

Використанню рейдером невдоволення серед працівників можна легко покласти край, пішовши на мінімальні поступки трудовому колективу. Одночасно розпочати внутрішню PR-кампанію, приміром, поширивши інформацію, що після здобуття загарбником контролю над підприємством устаткування розпродадуть на брукхт, а працівники втратять роботу.

Важливий кроком у протистоянні загарбникам є блокування реєстру. У випадку появи перших ознак атаки ініціюється судовий спір між ВАТ «Віолончель» та реєстратором. У порядку забезпечення позову цілковито обмежується рух інформації із системи реєстру власників акцій, реєстратору необхідно заборонити будь-які зміни до реєстру, видавати будь-які виписки. Після чого можна затягувати подальший розгляд різними процесуальними диверсіями. Тим часом потрібно провести активну роз'яснювальну роботу з акціонерами підприємства, можливо, переконати власників великих пакетів акцій у необхідності продати їх власникові контрольного пакету акцій – у такий спосіб нівелюється можливість скуповування акцій загарбником.

У разі блокування реєстру загарбникові не вдасться зосередити у своїх руках жодної акції, адже навіть ухвалою суду буде вельми проблематично внести до реєстру відомості про зміну власника навіть однієї акції. Оскільки ця ухвала суперечитиме судовому рішенням, яким реєстр заблокований. Це, в свою чергу, унеможливить входження представників загарбника до складу

органів управління ВАТ “Віолончель”.

Імовірно, ці кроки можуть послабити інтерес загарбників до підприємства. Адже захоплення компанії – справа не дешева, і якщо зроблені кроки не дають очікуваного ефекту, замовник може замислитися над подальшим вкладенням коштів у подолання побудованої системи антирейдерського захисту.

У нашій практиці бюджет захисної операції, як правило, приблизно на 30% менший від коштів, спрямованих рейдером на атакування підприємства. У даному випадку витрати на відбиття атаки становитимуть \$200-400тис.

**Види рейдерства і приклади його здійснення
(найбільш характерні приклади захоплення підприємств,
узагальнені авторським колективом з опублікованих видань і засобів
масової інформації)**

1. Товарне рейдерство.

На сьогоднішній день досить популярним стало товарне рейдерство, коли об’єктом захоплення стає товар (як правило високо технологічний).

Схема захоплення підприємства виглядає таким чином: привабливий склад певної ІТ- компанії потрапляє в поле зору рейдерів, і за допомогою зацікавленого слідчого виписується ухвала на обшук і вилучення товарів з подальшою їх передачею на “відповідальне зберігання” на склади якоїсь фірми, акредитованої при фонді майна. Приводом для такої ухвали служить сфабрикована причетність компанії-жертви до реально існуючої кримінальної справи про контрабанду, а вилучений товар, відповідно, стає речовим доказом.

Як виявилось, ІТ-компанії стали ласим шматком для рейдерів, адже тут дійсно є чим пожитися, причому їм навіть необов’язково захоплювати цілком все — набагато легше просто привласнити високотехнологічні товари фірми. Незабаром після цього, при дотриманні деяких юридичних формальностей, фірма, що зберігає товар, може одержати законний дозвіл на його реалізацію (зберігання ж справа витратна). Перед продажем речових доказів підставній фірмі товар оцінюється зацікавленим оцінювачем, і

реальна вартість вилученого знижується в десятки разів. Саме ця оцінена сума і потім фігуруватиме в судових розглядах, і саме її при сприятливому результаті справи зможе собі повернути компанія-жертва. А товар тим часом перепродується наступній фірмі (добросовісному покупцю) і реалізується в роздрній торгівлі по реальній, хоча і дещо понижений, ціні. “Надприбуток” при цьому, зазвичай, дістається замовнику рейду.

Схема товарного рейдерства стала активно застосовуватися з 2005 року і на даний момент її безкарність така очевидна для учасників ринку, що рейдери ще на етапі арешту складу можуть дозволити собі вимагати з власників від 20 до 50% реальної вартості товару за припинення справи.

Пам'ятається, класик української літератури описав справжні баталії за клатик землі. Читаючи цей твір, багато з нас і уявити не могли, що в незалежній Україні за чорноземи (так само як і за інше майно, нерухомість) розпочнуться справжні побоїща.

2. Земельне рейдерство

Дуже часто ми чуємо вислів: «Було ваше, стало наше». Справа ось у чому: «На одну ділянку претендують сім власників, – розповідає голова сільської ради Хмельницької області. Якби селище не межувало з обласним центром, а знаходилося від нього далеко то, навряд чи привернуло б увагу шахраїв».

Нажаль, сьогодні подібні ситуації досить поширені. Що ж робити, якщо документ на ту саму земельну ділянку маєте не тільки ви? Навряд чи спускати всіх собак на голову сільської ради. Як показує практика – абсолютно безрезультатно. Проте юристи не радять розраховувати на такий сприятливий результат справи, тому рекомендують притягнути продавців як третю сторону. Не варто нехтувати свідком і нотаріусом, який завіряв документ про продаж нерухомості. Причому покупцям не тільки повернуть сплачену суму, а й відшкодують витрати. Щоправда, якщо ви бажаєте мінімізувати податки, в паперах зазначте набагато меншу суму, ніж платили, про різницю доведеться забути.

Дублююча схема захоплення землі не єдина в списку шахраїв. Проте

справжні рейдери вважають за краще користуватися витонченішими методами. Нинішні загарбники діють грамотніше, професійно, використовуючи нашу недосконалу судову систему. Вони знають у ній всі дірки, пускають в хід всілякі розпорядження й сфальсифіковані судові позови. На повну потужність включають як силову, так і PR – підтримку. Внаслідок земля сільгоспризначення, розташована неподалік від міста, перестає бути оранкою і віддається під котеджну забудову.

На сьогодні одним з найпоширеніших методів перерозподілу власності на землю за рейдерськими схемами є створення товариства з обмеженою відповідальністю, яке організовують власників державних актів. До складу ТОВ входять і люди, що не мають останніх. Далі просто – власник отримує гроші за земельну ділянку й виходить з ТОВ. не дивно, що з часом на полі, як писав поет, «постане місто – сад», у якому будуть багатоповерхівки, торгові центри тощо. Щоправда, в цьому випадку власники ділянок не в програті. Принаймні не в такому явному. Чого не скажеш про захоплення підприємства, яке має земельну ділянку. Особливо якщо розташоване воно в центрі (не обов'язково Києва). Фактично самі по собі більшість колишніх заводів або магазинів мало коштують. А ось місце, яке вони займають, має величезну цінність. Тим паче що земельні ділянки тільки за останній рік подорожчали вдвічі. Наразі, за ствердженням ріелтерів, вони піднімаються в ціні значно швидше, ніж інша нерухомість. Не дивно, що рентабельність рейдерського бізнесу, за словами фахівців, може скласти соотні, а то й тисячі відсотків.

Сьогодні можна скласти цілий перелік підприємств, які стали об'єктами інтересів рейдерів: столичні заводи «Арсенал», «Квант», «Маяк», «Буревісник», «Більшовик», «Київський судноремонтний», ВАТ «Книга», «Укртелефільм», Київський меблевий комбінат, взуттєва фабрика «Київ», Дніпропетровський ринок «Озерка», ВАТ «Прикарпаттяобленерго» й «Івано – Франківськцемент»... Без ліквідації законодавчих «дірок» перешкоджати захопленням підприємств досить проблематично. До речі, як стверджують

експерти, 80 – 90% рейдерських атак в Україні результативні. Мінімізувати ж випадки шахрайства при оформленні операцій із землею можливо за допомогою Єдиної автоматизованої системи земельного кадастру України, за створення якої ратує Держкомзем. Вітають намір відомства й експерти. На їхню думку, єдина загальнодержавна база даних, що містить інформацію про всі земельні ділянки України, а також їх власників, істотно полегшить земельні процеси. І хоча система готова, запустити її можна лише тоді, коли депутати ухвалять закон про земельний кадастр. У світлі нових політичних подій в Україні ніхто не може прогнозувати, коли це відбудеться. Схожа доля й законопроекту «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо визначення підсудності справ з питань земельних відносин». Фактично документ прив'язує розгляд таких справ винятково до місцезнаходження земельних ділянок. На думку авторів документа, це дозволить звести нанівець рейдерські захоплення нерухомості на підставі судових рішень. Адже часто суперечки про паї й ділянки під забудови розглядаються в інших регіонах, а справжній власник навіть не підозрює про існування такої судової справи. Понад те, буває, що земельні суперечки вирішуються одночасно в різних судах, затягуючись на роки: рішення представників Феміди використовується для припинення розгляду суперечки іншим судом, до того ж виконати ухвалу неможливо, оскільки наступне змінює, доповнює або скасовує попереднє.

Розглянемо ще одну ситуацію про так званих *невгамовних земельних рейдерів*.

Як повідомив кандидат у народні депутати України від БЮТ З. Міщенко, 14 вересня 2007 року, працівниками соціальної сфери сіл Щасливе та Проліски Бориспільського району здобуто ще одну перемогу у сумнозвісній справі обманутих селян Бориспільщини навколо їх земель.

Колегією суддів Київського апеляційного адміністративного суду задоволено апеляційні скарги третіх осіб – працівників соціальної сфери та пенсіонерів соціальної сфери з с.Щасливе Бориспільського району, в яких вони вимагали скасування рішення Господарського суду Київської області від 13.04.2007р. Останнім було задоволено адміністративний позов ВАТ

«Племінний завод «Бортничі» до Щасливської сільської ради, Бориспільської районної державної адміністрації, Бориспільського районного відділу земельних ресурсів, Бориспільського районного відділу Київської регіональної філії Державного підприємства «Центр Державного земельного кадастру при Держкомземі України» про скасування рішення виконавчого комітету Щасливської сільської ради від 19.10.2000р. № 84.2 та зобов'язання відповідача утриматись від вчинення певних дій. Апеляційним адміністративним судом у справі постановлене нове рішення, яким у задоволенні позовних вимог позивача відмовлено.

Відповідно до Указу Президента України від 12 квітня 2000р. № 584 «Про забезпечення економічних інтересів і соціального захисту працівників сфери села та вирішення окремих питань, що виникли в процесі проведення земельної реформи» працівники та пенсіонери соціальної сфери отримали гарантоване право на забезпечення земельними ділянками із земель запасу та резервного фонду для ведення особистого селянського господарства та право на безоплатну приватизацію цієї земельної ділянки.

На виконання цього Указу виконавчим комітетом сільради Щасливого було прийнято рішення від 19.10.2000р. № 84.2, яким визначено перелік працівників соціальної сфери, що мають право на отримання земельних ділянок в розмірі 0,15 га із резервного фонду.

Однак, керівництво вищезазначеного ВАТ «ПЗБ» оскаржило законність цього рішення до Господарського суду Київської області, мотивуючи це тим, що воно було прийняте виконкомом без належних повноважень.

Проте, колегією суддів адміністративного суду узято до уваги, що рішення виконкому від 19.10.2000р. № 84.2 є вірним і воно ніяким чином не суперечить статті 118 Земельного кодексу України від 25.10.2001р. щодо процедури безоплатної приватизації земельних ділянок працівниками та пенсіонерами соціальної сфери.

Також, рішенням адміністративного суду знято накладене Господарським судом Київської області зобов'язання Бориспільській районній державній адміністрації утриматись від надання дозволів на розроблення (складання), а також погодження і затвердження документації із землеустрою (землевпорядної документації), приймати розпорядження, якими передбачається: передавати у власність громадян земельні ділянки за

рахунок земель резервної фундації Щасливської сільської ради; зобов'язання Бориспільському районному відділу земельних ресурсів утриматись від вчинення будь-яких дій щодо підписання державних актів на право власності на земельні ділянки громадянам; зобов'язання Бориспільському районному відділу Київської регіональної філії ДП «Центр Державного земельного кадастру при Держкомітеті України» утриматись від вчинення будь-яких дій щодо реєстрації і видачі державних актів на право власності на земельні ділянки громадянам, оскільки оскаржуване ВАТ «ПЗБ» рішення від 19.10.2000 № 84.2 не має відношення до задоволення позовних вимог про зобов'язання державних органів утримуватися від вчинення цих дій.

3. Церковне рейдерство

Конфлікт між світським і духовним керівництвом Києво-Печерської Лаври загострився. Депутати Київради спробували передати монастирю в безкоштовну оренду три приміщення заповідника. Експерти запевняють: церковнослужителям потрібні площі, для того, щоб вести власний бізнес.

Депутати хотіли передати Московському Патріархату сторожку і два корпуси – колишню крамницю з продажу ікон і південну башту.

"В сторожці чергує наш співробітник, який в ту фатальну ніч записав номери техніки, що рушила ворота, – сказав директор заповідника Сергій Крільовець. – Частина сторожки вже давно захопив монастир, там розташувалися якісь козаки. А башта входить в комплекс мазепинського зміцнення".

За словами директора заповідника, на даний момент наукові співробітники займають лише 15% площ, хоча на їх балансі знаходяться 56 тис. кв. м. Лаври. Монастирю належить 40% приміщень. Інші – займають музеї і державні установи.

"Ще в 2003-2004 роках монастир силою захопив 10 корпусів заповідника, а це 6,5 тис. кв. м. – згадує Сергій Павлович. – І щоб розв'язати проблему, між Київрадою і Міністерством культури був укладений договір. Відповідно до нього депутати не мають права здавати в оренду або передавати приміщення без висновку міжвідомчої комісії і згоди заповідника. На сьогоднішній день, депутати намагаються внести деякі корективи в документ і додати монастирю площ. При цьому ніхто нашої згоди не питав", - говорить пан Крільовець.

Варто зазначити, що рік тому київські депутати вже внесли корективи в домовленості 2004 року, і заповідник втратив одне приміщення. В результаті 14 співробітників музею виявилися без постійних робочих місць, а цінні архіви зберігаються у ящиках в коридорі.

Для чого ж монастирю потрібні додаткові площі? На думку ігумена батька Евстратія (Київський патріархат) – для господарської діяльності.

"У них велике виробництво по пошиттю церковного одягу, а для цього потрібні спеціальні приміщення для крою і пошиття, – говорить батько Евстратій. – Якщо пройтися по Лаврі, то там торгових крамничок більше, ніж церков. Вони ведуть оптову і роздрібну торгівлю свічками, літературою, іконами. Потрібні склади і приміщення для магазинів. Крім того, у монастиря є друкарське виробництво, де виготовляють церковну літературу, іконописні майстерні".

За даними джерел, на території Лаври до того ж розташовуються і приватні фірми по виробництву куполів, іконостасів і підставок для свічок.

За словами Батька Евстратія, разом із реконструкцією монастир може вести будівництво і нових споруд. І це буде вже тільки їх власність. На думку батька Евстратія, монастир має важелі впливу на урядові структури. "Їм вигідно, щоб заповідник недофінансовували, щоб його об'єкти виглядали гірше монастирських. Хіба це не мотив?"

В монастирі із звинуваченнями, звичайно, не погоджуються. "Ми хочемо відновити пам'ятники, – сказав архимандрит Варсонофій. – Йдеться про Церкву на Берестові, яка сьогодні знаходиться в запущеному стані. У башті, в самій кладці, ростуть мох і дерева, які її і руйнують. А в сторожці 4 кімнати давно займають наші козаки – вони охороняють Лавру".

На питання: звідки ж монастир візьме стільки грошей на реставрацію, священослужитель відповів вельми ухильно: "ми знайдемо добрих людей, які нам пожертвують".

ЗАМІСТЬ ПІСЛЯМОВИ

Таким чином, на сьогодні в Україні через недосконалість законодавства, низький рівень корпоративної культури (якої майже нема), корумпованість державних органів, недружні поглинання стають поширеним явищем.

У зв'язку з цим виникає необхідність визначення стратегічних цілей забезпечення економічної безпеки підприємства.

Предмет: “Економічна та майнова безпека бізнесу”, передбачає систему знань, які дозволяють, при певних умовах і обставинах, забезпечити певну, але не повну, в силу не досконалості чинного законодавства, безпеку економічної діяльності підприємства і підприємницької діяльності. В цьому відношенні необхідно відзначити що категорія економічної безпеки мала б охоплювати і фінансово – майнову безпеку, безпосередньо підприємства і підприємницької діяльності. Та як показує практика, ця наукова царина має суттєві огріхи. В останні роки, власне через недосконалість законодавства та відсутність не лише кримінальної, а і з позицій християнської моралі, звичайної гуманістично-моральної відповідальності за окремі види порушень цивільного, господарського, кримінального законодавства і по великому рахунку, Конституції України, отримали розвиток численні зловживання, серед яких, найвульгарніше, найгрубіше – рейдерство. Даний навчальний посібник звичайно не є панацеєю від згаданого лиха, однак, при всіх обставинах дозволяє отримати елементарні знання в цій специфічній сфері суспільного життя і у значній мірі запобігти йому, шляхом прогнозування та вжиття попереджувальних заходів щодо їх вчинення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Актуальные проблемы устойчивого развития : монографія / В. А. Акимов, Е. В. Бридун, М. Ю. Ватагин и др.; под общ. ред. И. В. Недина – К. :Знание Украины, 2003 .– 405 с.
2. Алексеев І. Грінмейл як частина сучасних корпоративних відносин / І. Алексеев // Правовий тиждень. – 2011. – № 24. – С.22-28.
3. Андрошук Г. Коммерческая тайна и конкуренция / Г. Андрошук, Л. Вороненко // Проблемы науки. – 1999. – № 6. – С. 49-53.
4. Андрушків Б.М. Економічна та майнова безпека підприємства та підприємництва. Антирейдерство : монографія / Б.М. Андрушків, Л.Я. Малюта, В.А. Паляниця та ін. – Тернопіль : Тернограф, 2008. – 424 с.
5. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. науч. ред. и автор перев. Л. Евенко. – М. : Экономика, 1999. – 519 с.
6. Ареф'єва О.В. Планування економічної безпеки підприємств / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 170 с.
7. Бабіна Н. О. Інноваційні технології управління економічною безпекою підприємства в умовах посткризового розвитку / Н. О. Бабіна // Проблеми науки. – 2013. – № 11. – С. 41-46.
8. Баклажова Л. В. Економічна політика безпеки на підприємстві: цілі та завдання / Л. В. Баклажова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 5. - С. 156-159.
9. Бандурка О.М. Основи економічної безпеки / [О.М. Бандурка, В.Є. Духов, Т.Я. Косянчук, І.М. Черв'яков]. – Харків : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. – 236 с.
10. Барановський О.І. Економічна безпека : навч. посіб. / О.І. Барановський, Л.В. Герасименко О.Є Користін; за заг. ред. О.М. Джужі. – К. : Алерта; КНТ; Центр учбової літератури, 2010. – 368 с.
11. Безбожний В.Л. Суть кадрової складової системи економічної безпеки підприємства / В.Л. Безбожний // Безпекознавство: теорія та практика : Матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Луганськ, 15 березня – 15 квітня 2014 р. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2014. – С. 28- 30.
12. Белов В. Правовая охрана конфиденциальности коммерческой тайны / В. Белов // Право и экономика. – 1993. – № 13-14. – С. 12-21.
13. Белокуров В. В. Структура функциональных составляющих экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] / В.В. Белокуров. – Режим доступа: [http:// www. safetyfactor. Ru](http://www.safetyfactor.ru)
14. Белопольский Н.Г. Энвайроника – наука о развитии и совершенствовании общества и мира / Н.Г. Белопольский. – Донецк-Мариуполь: ИЭП НАН Украины, 1997. – 330 с.
15. Белоус Н. Д. Дослідження методичних підходів щодо оцінки економічної безпеки підприємства / Н. Д. Белоус // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 6. – С. 124-129.

16. Бендиков М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития / М.А. Бендиков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №2. – С. 17-29.
17. Береза З.В. Суть і складові економічної безпеки підприємства / З.В. Береза // Науково-теоретичний журнал “Наука й економіка” Хмельницького економічного університету. – 2009. – Вип. №4 (16). Т. 2. – С. 59-64.
18. Білик М.Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємства // Фінанси України. – 2005. – № 3. – С. 125-128.
19. Білорус О. Г. Глобалізація і безпека розвитку : [монографія] / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук’яненко. – Київ : КНЕУ. – 2001.– 733 с.
20. Білошкурська Н. В. Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки підприємства: принципи побудови, функції, структура / Н. В. Білошкурська // Економіка та держава. – 2013. – № 12. – С. 24-29.
21. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н. В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. —2010. — № 12 (114). — С. 101-105.
22. Боброва А. Создание системы фінансового мониторинга / А. Боброва // Маркетинг – 2003. – №5. – С.36-45.
23. Бобров Є. Сучасні підходи до дослідження економічної безпеки / Є. Бобров // Економіка України. – 2012. –№ 4. – С. 80-85.
24. Бойкевич О. Р. Стратегічні пріоритети та засоби зміцнення економічної безпеки / О. М. Бондаренко. Оцінка економічної безпеки авіакомпанії : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.07.04 / О.М. Бондаренко. – К., 2004. – 19 с.
25. Болгар Т. М. Роль фінансової безпеки підприємства в системі антикризового управління / Т. М. Болгар. // Ефективна економіка. – 2013.– №4. – С.65-67.
26. Бочуля Д. В. Новітні загрози для фінансово-економічної безпеки підприємства / Д. В. Бочуля // Стратегічні орієнтири. –2012. №1. – С.36-43.
27. Бурдіна О.А. Державне регулювання економіки як фактор економічної безпеки України / О.А. Бурдіна, М.П. Кептене // Шляхи України до економічної безпеки: матеріали наук.-практ. конф. (Харків, 14 квітня 2006р.). – Харків, 2006. – С. 188-191.
28. Ваганова Л. В. Оцінка інтерфейсної складової економічної безпеки машинобудівних підприємств / Л. В. Ваганова // Економіка Розвитку. – Харків : ХНЕУ, 2013. – № 2 (66). – С. 81-85.
29. Васечко Л. І. Огляд понятійного апарату фінансово-економічної безпеки підприємства / Л. І. Васечко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 9. –С. 115-118.
30. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т.Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 384 с.

31. Васильців Т. Г. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. / Т. Г. Васильців, О.Р. Ярошко. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21. – С. 132-136.
32. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В.В. Вітлінський. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
33. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку : наук. доповідь / О. С. Власюк // Нац. ін-т проблем міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України. – К. : Вид-во НІПМБ, 2008. – 48 с.
34. Войнаренко М.П. Економічна безпека підприємства в конкурентному середовищі: монографія / [Войнаренко М.П., Дуда Т.Т., Лук'янова В.В., Яременко О.Ф.] за наук. ред. М.П. Войнаренка. – Хмельницький. : ХНУ, 2008. – 382 с.
35. Гаврилюк А.М. Формування системи управління економічною безпекою підприємства / А.М. Гаврилюк // Економіка та держава – 2005. – № 10. – С.43-45.
36. Галиця І.О. Внутрішні венчури як механізм стимулювання інноваційного процесу / І.О. Галиця // Наука та інновації. – 2008. – Т. 4, №4. – С. 85-94.
37. Герасименко О.М. Індикатори оцінки стану системи економічної безпеки торговців цінними паперами : монографія / О.М. Герасименко. – Черкаси : ТОВ “Маклаут”, 2012. – 408 с.
38. Горячева К.С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки / К.С. Горячева. // Економіст.–2003.– №8. – С.65-67.
39. Гришова І. Ю. Формування фінансової складової економічної безпеки підприємницької діяльності машинобудівних підприємств / І. Ю. Гришова, Т. С. Шабатура // Інноваційна економіка. – 2013. – № 4. – С.319-323.
40. Грунин О. Экономическая безопасность организации / О. Грунин, С. Грунин. – СПб: Питер, 2002. – 160 с.
41. Губський Б. В. Економічна безпека України : методологія виміру, стан і стратегія забезпечення / Б. В. Губський. – К. : ДП Укрархбудінформ, 2001. – 122 с.
42. Гусев В.С. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов / [В.С. Гусев, В.А. Демин, Б.И. Кузин и др.] – СПб.: Питер, 2004. – 288 с.
43. Довбня С.Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова // Фінанси України. – 2008. – № 4. – С. 88–97.
44. Економічна енциклопедія: в 3-х томах / під ред. Л. І. Молдована. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – Т. 1. – 864 с.

45. Економіка підприємства: підручник / [М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко та ін.]; за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
46. Економічна безпека : навч. посіб. / З. С. Варналій, П. В. Мельник, Л. Л. Тарангул [та ін.] ; за ред. З. С. Варналія. – К. : Знання, 2009. – 647 с.
47. Єлисеєва О. Моніторинг як метод інформаційно-статистичного дослідження стану виробничо-економічних систем / О. Єлисеєва, М. Зайцева // Економіст. – 2007. – №2. – С.58-60.
48. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М.М. Єрмошенко – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 309 с.
49. Жаліло Я.А. Стратегія забезпечення економічної безпеки України. Пріоритети та проблеми імплементації / Я.А. Жаліло // Стратегія національної безпеки України в контексті досвіду світової спільноти. – К.: Сантисанга, 2001. – С. 141-142.
50. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика / Я. А. Жаліло. – К. : НІСД. 2003. – 224 с.
51. Живко З. Б. Стратегічне планування в системі економічної безпеки підприємства / З. Б. Живко // Проблеми науки. – 2012. – № 4. – С. 32-38.
52. Жихор О.Б. Фінансова безпека підприємства як економічна категорія / О.Б. Жихор, А.А. Фоменко // Фінансовий простір. – 2012. – № 3 (7). – С. 46-49.
53. Журавель М. Ю. Проблеми визначення сутності економічної безпеки підприємства / М. Ю. Журавель, Т. В. Полозова, О. В. Стороженко // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 340-343.
54. Забродский В. А. Собственность, экономическая безопасность и государство / В.А. Забродский, Н.А. Кизим. – Харьков: АО “Бизнес-Информ”, 2007. – 96 с.
55. Забродский В. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы / В. Забродский, Н. Капустин // Бизнес-информ. – 2008. – №15-16 – С. 35-37.
56. Загородня О. Структурна динаміка як фактор інноваційного розвитку національної економіки / О. Загородня // Економіка України. – 2004. – №11. – С. 34-41.
57. Закон України «Про основи національної безпеки України» // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 39. – С. 351.
58. Закон України «Про основи національної безпеки України» із змінами і доповненнями, внесеними Законом України від 15 грудня 2005 року № 3200-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 14. – С.116.
59. Зеркалов Д.В. Економічна безпека : монографія / Д.В. Зеркалов. – К.:Основа, 2011. – 588 с.
60. Зеркалов Д.В. Рейдерство и антирейдерство : монографія / Д.В. Зеркалов. – К.:Основа, 2008. – 368 с.

61. Іванюта Т.М. Економічна безпека підприємства: навч. посібн. для студ. вищ.навч. закл. // Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський. – Київ.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
62. Івахненко С. В. Комп'ютерний аудит: контрольні методики і технології: наукове видання. / С.В. Івахненко. – К.: Знання, 2005. – 286 с.
63. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посіб. 2-ге вид., доп., перероб. / С.М. Ілляшенко – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 220с.
64. Ильяшенко, С. Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке] / С. Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. –№ 3 (21). – С. 12-19.
65. Кавун С. В. Концептуальна модель системи економічної безпеки підприємства / С. В. Кавун // Економіка розвитку. – 2007. – №3. – С. 97-101.
66. Кавун С.В. Система економічної безпеки методологічні та методичні засади: монографія / С.В. Кавун. – Харків: Вид-тво ХНЕУ, 2009. – 300 с.
67. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посібник / М.І. Камлик. – К.: Атака, 2005. – 432 с.
68. Карчевська Л.О. Система принципів забезпечення економічної безпеки підприємства / Л.О. Карчевська // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – №38. – 44-49 с.
69. Качинський А.Б. Засади системного аналізу безпеки складних систем / А. Б. Качинський ; заг. ред. В. П. Горбулін ; Національний центр з питань євроатлантичної інтеграції України, Рада національної безпеки і оборони України. Інститут проблем національної безпеки. – К.: Євроатлантикінформ, 2006. – 336 с.
70. Керницька М. І. Актуальність проблеми оцінювання рівня економічної безпеки промислових підприємств / М. І. Керницька // Проблеми науки. - 2010. – № 11. – С. 32-35.
71. Кириченко О. А. Деякі критерії оцінки економічної безпеки підприємства / О. А. Кириченко, О. М. Івченко // Інвестиції : практика та досвід. - 2008. - грудень (№23). - С. 22-24.
72. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия / Д. Ковалев, Т. Сухорукова // Економіка України. – 1998. – № 10. – С. 48-51.
73. Ковалев Д. Количественная оценка уровня экономической безопасности предприятия / Д. Ковалев, И. Плетникова // Экономика Украины. – 2001. – № 4. – С. 35–40.
74. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення : монографія / Г. В.Козаченко, В.П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.

75. Козаченко Г.В. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / Г.В. Козаченко. – Луганськ : Еталон, 2010. – 282 с.
76. Колісник О. Я. Бюджетна безпека у забезпеченні стратегії соціально-економічного розвитку держави [Текст] : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.08.08 - гроші, фінанси і кредит / Олег Ярославович Колісник. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – 237 с.
77. Корієнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук.: спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва / А.В. Корієнко. – К., 2000. – 19 с.
78. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / С.В. Корягіна; Нац. ун-т "Львівська політехніка". – Львів, 2004. – 21 с.
79. Крамарева О. М. Економічна безпека країни в умовах глобалізації / О. М. Крамарева // Економічна безпека держави: стан, проблеми, напрями зміцнення: матеріали наук.-практ. конф. (Харків, 10 жовтня 2008р.). – Харків : ХНУВС, 2007. – С. 45-49.
80. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування : монографія / І.В. Кривов'язюк. – Луцьк: «Надстир'я», 2007. – 260 с.
81. Крысий А.В. Безопасность предпринимательской деятельности / А.В. Крысий. – М.: Финансы и кредит, 2006. – 379 с.
82. Куркін М.В. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємств : навч. посібник / М.В. Куркін, В.Д. Понікаров, Д.В. Назаренко. – Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : ІНЖЕК., 2010. – 300 с.
83. Лепейко Т.І. Управління змінами як засіб забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання / Т.І. Лепейко, А.С. Чистякові // Економічна безпека держави: стан, проблеми, напрями зміцнення: матеріали наук.-практ. конф. (Харків, 27 жовтня 2006р.). – Харків : ХНУВС, 2007. – С. 41.
84. Лисенко М.С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств/ М.С. Лисенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – №7. – с. 137-140.
85. Лысенко Ю.Г. Механизмы управления экономической безопасностью: [монографія] / Ю.Г. Лысенко, С.Г.Мищенко, А.А.Спиридонов. – Донецк: Дон НУ, 2002. –178 с.
86. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2001. – 580 с.
87. Ліпич Л.Г. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств : монографія / Л.Г. Ліпич, А.О. Фатенок-Ткачук. – Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Л. Українки, 2010. – 220 с.

88. Ліпкан В.А. Безпекознавство: навч. посіб. / В.А. Ліпкан. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2003. – 208 с.
89. Лук'янова В.В. Економічна безпека України і загрози тіньового підприємництва / В.В. Лук'янова // Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – Луганськ: СНУ, 2009. – №21, Ч. 2. – С. 14-19.
90. Лук'янова В.В. Методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства / В.В. Лук'янова, Ю.В. Шутяк // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса: Одеський державний економічний університет, 2010 – Вип.38. – С. 302-307.
91. Ляшенко О. М. Дефініції соціально-економічної безпеки підприємства / О. М. Ляшенко // Економіка. Менеджмент. Підприємство. – Луганськ: В-во СНУ ім.Далія. – 2007. – №17 (2) – С.179-187.
92. Макаренко І.О. Механізм фінансової стабілізації машинобудівного підприємства в ринкових умовах / І.О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки – 2006. – №1. – С.31-37.
93. Малащенко В. Економічна безпека підприємства як чинник ефективного корпоративного управління / Віталій Малащенко // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2011. –№ 3. – С. 283-291.
94. Малюта Л. Елементи енергетичної безпеки підприємств і підприємництва як умова стабільного розвитку та успішної діяльності регіонів у ринковій системі господарювання / Б. Андрушків, Л.Малюта // Економіка і держава. – 2008. – №1. – С. 9–12.
95. Малюта Л. Економічна безпека підприємств в умовах становлення ринкових відносин / Л.Малюта // Економіка. Фінанси. Право. – 2008. – №10. – С.14-17.
96. Малюта Л. Рейдерство як економічна аномалія / Б. Андрушків, Л.Малюта // Ринок праці та зайнятість населення. – 2008. – №3(17). – С. 44-48.
97. Малюта Л. Інноваційна складова економічної безпеки підприємства і підприємництва / Л.Малюта // Матеріали всеукраїнської наукової конференції Тернопільського державного технічного університету імені І.Пулня, (Тернопіль, 13-14 травня 2009 р.). – Тернопіль: ТДТУ, 2009. – С. 323.
98. Малюта, Л. Я.
99. Малюта Л. Особливості організації та забезпечення економічної безпеки підприємства й підприємництва в умовах суспільних трансформацій/ Л.Малюта, О. Погайдак // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : Збірник наукових праць. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – Вип.1. – Т.3. – С.97-102.
100. Малюта Л. Організація економічної безпеки в контексті активізації розвитку товаровиробництва / Л. Малюта, О. Руда // Галицький економічний вісник. – 2012. –№3 (36). – С. 35-42
- 101.

102. Малюта Л. Стан та тенденції розвитку венчурного фінансування в Україні/ Л.Малюта, А. П.Колесніков, А.Р.Бабій // Інноваційна економіка. Тернопіль : ТНЕУ. – Вип. 5 (31). – 2012. – С.278-282.
103. Малюта Л. Економічна безпека підприємства як фактор забезпечення ефективності товаровиробництва / Л.Малюта, О. Руда // Збірник наукових праць. Економічні науки. – Чернівці : Книги-XXI, 2013. – С. 215-225.
104. Малюта Л.Я. Семіотика вирішення проблем ресурсно-економічної безпеки : колективна монографія/ [Л.Я.Малюта, В.А. Паляниця, О.Б. Погайдак, О. Руда]. – Тернопіль: ТОВ «Тернограф», 2013. – 306 с.
105. Малюта Л. Інструменти екологічно зорієнтованого управління підприємством / Л.Малюта, Л.Мельник // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 2 (9). – С. 178-187. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2014/14mlyrvp.pdf>.
106. Малюта Л. Екологічний імператив забезпечення економічної безпеки в контексті сталого розвитку суспільства /Л.Малюта, Л.Мельник, О.Погайдак // Галицький економічний вісник. – 2014. – №1(44). – С. 21–29.
107. Малюта Л. Індустріальні парки – інноваційний вектор розвитку промислового виробництва / Л.Малюта // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2014. – Вип. 1 (10). – С. 264-276. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2014/14mlyrvp.pdf>.
108. Малюта Л. Методологія формування комплексної системи економічної безпеки підприємства / Л.Малюта // Економіка і управління. – 2014. – №4 (64). – С. 50-57.
109. Малюта Л.Я Економічна криза: фактори, моделі та механізми подолання : колективна монографія / За заг.ред. д.е.н., доц. С.А.Ткаченка д.е.н., доц. М.С.Пашкевич Дніпропетровськ.: НГУ, 2015. – 179 с. – С.
110. Малюта Л. Діагностика інтелектуально-кадрової складової забезпечення економічної безпеки машинобудівних підприємств / Л.Малюта // Вісник економічної науки України. –2015. –№1(28). – С. 89-93.
111. Малюта Л. Фінансова складова в системі забезпечення економічної безпеки підприємства / Л.Малюта // Економіка і управління. – 2015. – №2 (66). – С. 108-114.
112. Малюта Л. Концептуальна модель управління інноваціями: орієнтація на ринок / Л.Малюта, Л. Мельник // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – №2 (72). – С.139-144.
113. Манцуrow І. Г. Економічна безпека підприємства: сутність та види / І. Г. Манцуrow, О. В. Нусінова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2012. – № 4. – С. 75-78.

114. Мартинюк В.П. Митна система та економічна безпека держави: теорія і методологія : монографія / В. П. Мартинюк. – Тернопіль : Астон, 2010. – 256 с.
115. Медведкіна О.Є. Трансформація національного банківського сектору України в умовах посткризової безпеки / О.Є. Медведкіна // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – № 3. – С. 24 – 29.
116. Мелихов А. А. Эволюция подходов к содержанию категории «экономическая безопасность предприятия» / А. А. Мелихов, Э. В. Камышников // Вісник Приазовського державного технічного університету. – 2009. – № 19. – С. 316-319.
117. Мельник О.Г. Діагностика діяльності машинобудівного підприємства на засадах системи економічних індикаторів : монографія / О.Г. Мельник. – Львів : Видавництво ДП «Видавничий дім «Укрпол», 2009. – 188 с.
118. Мельник О. О. Дослідження сучасних тенденцій та визначення методологічних основ забезпечення економічної безпеки підприємства / О. О. Мельник // Економіка розвитку. – 2011. – №3. – С. 115-118.
119. Мігус І. П. Роль служби економічної безпеки акціонерного товариства у забезпеченні його економічної безпеки / І. П. Мігус, С. М. Молдаванцев О. О. Комплексна система забезпечення економічної безпеки підприємства / Олексій Олександрович Молдаванцев [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.82531-Kompleksnaya_sistema_obespecheniya.html
120. Міхаліна І.Г. Актуальні проблеми розвитку лізингу в Україні / І. Г. Міхаліна // Статистика України. – 2005. – №3. – С. 31-33.
121. Михайленко В.М. Формування організаційного потенціалу розвитку економічної безпеки підприємств: монографія / В.М. Михайленко, С.О. Ареф'єва. – Львів: Українська акад. друк., 2010. – 224 с.
122. Михаліцька Н. Я. Еколого-економічна безпека як складова системи національної безпеки / Н. Я. Михаліцька // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна. – 2012. – Вип. 2. – С. 107-119.
123. Михасюк І. Економічна безпека країни в умовах глобалізації. / І. Михасюк – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2001. – 42 с.
124. Мойсеєнко І.П. Методика діагностики рівня економічної безпеки банку / І.П. Мойсеєнко, О.А. Мартинюк // Збірник наукових праць “Економічні науки”, 2012. – Вип.8. – С. 55 - 65.
125. Молдаванцев О. О. Комплексна система забезпечення економічної безпеки підприємства / Олексій Олександрович Молдаванцев [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.82531-Kompleksnaya_sistema_obespecheniya.html
126. Моторин Р.М. Статистика для економістів : навч. посібник / Р.М. Моторин, Е.В. Чекотовський. – К.: Знання, 2009. – 460 с.

127. Мунтіян В.І. Економічна безпека України : монографія / В.І. Мунтіян. – К.: Квіц, 1999. – 464 с.
128. Нижник В.М. Економічна дипломатія та економічна безпека України: навч. посібник / В.М. Нижник – Хмельницький.: ХНУ, 2007. – 299с.
129. Нижник В.М. Тенденції та оцінка чинників підвищення ефективності функціонування підприємств машинобудування : монографія / В.М. Нижник, М.В. Ніколайчук – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 359 с.
130. Новак А.Я. Як підняти українську економіку : монографія / А.Я. Новак. – Вид.2-ге доп. – К: Гнозис, 2007. – 344 с.
131. Новікова О.Ф. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізми забезпечення : монографія / О.Ф.Новікова, Р.В. Покотиленко. – Донецьк: КІНД ІЕПНАНУ. – 2006. – 408 с.
132. Облік як інформаційна система для економічної безпеки підприємств в конкурентному середовищі: матеріали наук.-практ. конф. [Тернопіль, 25-26 листоп. 2010 р.]. Ч. 1 / ред.кол. : Я. Д. Крупка, М. С. Пушкар, П. Я. Хомин [та ін.] ; відп. за вип. М. С. Пушкар. – Тернопіль : ТНЕУ, 2010. –360 с.
133. Огарок Л.Л. Системний підхід до управління економічною безпекою як регіональної складової державного механізму / Л.Л. Огарок // Менеджер (Вісник Дон.ДУУ). – 2005. – № 6. – С. 36-40.
134. Одинцов А.А. Защита предпринимательства (экономическая и информационная безопасность) / А.А. Одницов. – М.: Международные отношения, 2003. – 328 с.
135. Ординський В.Л. Економічна безпека підприємства, організацій та установ : навч. посібн. / В.Л. Ортинський І.С. Керницький, З.Б.Живко. – К.: Правова Єдність, 2009. – 535 с.
136. Оренчин О. Економічна безпека підприємства: реалізація та узгодження інтересів / Олександр Оренчин // Економічний аналіз. – 2012. –Вип. 10, ч. 4. – С. 272-275.
137. Орлов П.І. Основи економічної безпеки фірми / П.І. Орлов, В.Є. Духов. – Х.: ТОВ «Прометей-Прес», 2004. – 284 с.
138. Основи економічної безпеки : підручник / Бандурка О.М., Духов В.Є, Петрова К.Я., Червяков І.М. –Харків : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ., 2003. –236 с.
139. Основы экономической безопасности: государство, регион, предприятие, личность / под ред. Е.А. Олейникова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 288 с.
140. Особливості гарантування економічної безпеки підприємницької діяльності в ринкових умовах : монографія / О.Ф. Долженков, Ж.О. Жуковська, О.М. Головченко; За заг. ред. О.Ф. Долженкова. – Одеса: ОЮІ ХНУВС, 2007. – 208 с.
141. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
142. Офіційний веб-сайт Інформаційного агентства УНІАН: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unian.net>

143. Пастернак-Таранушенко Г.А. Економічна безпека держави. Методологія забезпечення : монографія / Г.А. Пастернак-Таранушенко. – К.: Київський економічний інститут менеджменту, 2003. – 320 с.
144. Пашнюк Л. О. Економічна безпека підприємства: сутність, складові та фактори забезпечення / Л. О. Пашнюк // Інвестиції : практика та досвід. – 2012. – № 22. – С. 48-50.
145. Пащенко Д.О. Перспективи розвитку національної системи забезпечення економічної безпеки в Україні / Д.О. Пащенко // Шлях України до економічної безпеки: матеріали науково-практичн. конф. (Харків, 14 квітня 2006р.). – Харків, 2006. – С. 57-60.
146. Пекін А. Економічна безпека підприємств як економіко-правова категорія / А. Пекін // Економіст. – 2007. – №8 : Спецвипуск. – С.23-25.
147. Петрашова О. М. Техніко-технологічна безпека: стан та ключові загрози для підприємств видавничо-поліграфічної галузі України / О. М. Петрашова // Наук. зап. (Укр. акад. друкарства). — 2011. — №2. — С. 19–26.
148. Подік І. І. Нормативно правове забезпечення економічної безпеки України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/22_NIOBG_2007/Economics/24439.doc.htm
149. Подлужная Н. Управління економічною безпекою як засіб підвищення ефективності промислового виробництва / Н. Подлужная. // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины: сб. науч. трудов НАНУ. Институт экономики промышленности – Донецк, 2000. – Т2. – С 43-54.
150. Полушкин О.А. Управление безопасностью предприятия в условиях рыночной экономики / О.А. Полушкин. // Закон и право. – 2005. – № 10. – С. 23-27.
151. Пономаренко В.С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / [В.С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В.М. Луцковский и др.]. – Харьков.: ХГЭУ, 2002. – 252 с.
152. Пономаренко В. С. Концептуальні основи економічної безпеки. Монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Кавун. – Харків: ХНЕУ, 2008. – 256 с.
153. Попович П. Економічна безпека підприємства на сучасному етапі розвитку економіки України / П. Попович // Вісник ТАНГ. – 2002. – Вип. 2. – С. 93-96.
154. Поповіченко Ю. А. Методологічні підходи до діагностики економічної безпеки підприємства / Ю. А. Поповіченко // Інноваційна економіка. – 2012. – № 4. – С. 154-157.
155. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 вересня 2011р. №1130. Про затвердження державної програми розвитку внутрішнього виробництва : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1130-2011-%EF>
156. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні”:

[Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/389-2011-%D0%BF>

157. Поручник А.М., Венчурний капітал: зарубіжний досвід та проблеми становлення в Україні / А.М. Поручник, Л.Л. Антонюк – К.: КНЕУ, 2000. – 172 с.
158. Предборський В.А. Економічна безпека держави: монографія / В.А. Предборський. – К.: Кондор, 2005. – 391 с.
159. Приходько С.В. Формування адекватного реальним виробничо-господарським процесам комплексу заходів реагування на загрози економічній безпеці / С.В. Приходько // Інвестиції практика та досвід. – 2011.– №4.– С.52-55.
160. Проблеми та пріоритети формування інноваційної моделі розвитку економіки України / [Жаліло Я.А., Архієреєв С.І., Базилюк Я.Б. та ін.]. – К.: НІСД, 2006. – 120 с.
161. Протопова Н.А. Методика оцінювання рівня економічної безпеки підприємства / Н.А. Протопова // Науково-виробничий журнал: Держава та регіони, 2011. – С. 190–193.
162. Прохорова В. В. Економічний розвиток підприємств: теоретико-методологічний підхід: монографія / В. В. Прохорова. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. – 523 с.
163. Радіонова О. Ю. Формування економічної безпеки конкурентного потенціалу підприємств АПК : монографія / Н.Л. Недодаєва, О.М. Чауговський, Д.В. Солоха, Я.Р. Ярема. – Луганськ: В-тво “Ноулідж” , 2011-104 с.
164. Реверчук Н.Й. Економічна безпека України : навчальний посібник / Н.Й. Реверчук, Я.Й. Мелик, І.І.Кучицький, С.К. Реверчук. – Львів, 2000, – 188 с.
165. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія / Н. Й. Реверчук. — Львів: Львів. банків. ін-т НБУ, 2004. – 195с.
166. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємництва в Україні: дис. ...кандидата екон. наук: 08.02.03/ Реверчук Надія Йосипівна. – Л., 2004. – 227 с.
167. Селюченко Н.Є. Фінансова складова в системі економічної безпеки підприємства / Н.Є. Селюченко, В.П. Кічор, М.В. Зимин // Управління у сфері фінансів, страхування та кредиту : матер. всеукраїнської наук.-практ. конф.(Львів 8-10 листопада 2007 р). – Л. : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2007. – С.261-264.
168. Серебрянников В.В. Социальная безопасность России / В.В. Серебрянников, А. Т. Хлопьев. – М. : ИСПИ РАН, 1996. – 352 с.
169. Сидоренко-Стеценко С.Д. Сутність проблеми економічної безпеки України та методи її моделювання / С.Д. Сидоренко-Стеценко // Вісник Черкаського університету, 2009. – № 152. – С. 109–114.
170. Система економічної безпеки держави / за редакцією д.е.н., проф. Сухорукова А.І. – Київ : Видавничий дім Стилос. – 2011. – 350 с.

171. Сільченко А.І. Державна інноваційна політика в умовах формування інноваційної моделі розвитку / А.І. Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2010. — № 1(9). — С. 31-36
172. Скринський Р.М. Методичний підхід до економічного оцінювання інвестиційної привабливості підприємств машинобудування / Р.М. Скринський // Регіональна економіка. — 2008. — № 4. — С. 185–192.
173. Соколенко Т.М. Економічна безпека підприємства в умовах транзитивної економіки. Матеріали VII міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. «Сучасна наука XXI століття» (19-21 травня 2011 р., Київ) [Електронний ресурс] / Т.М. Соколенко. — Режим доступу: <http://intkonf.org/kand-ped-n-sokolenko-tm-ekonomichna-bezpeka-pidpriemstva-v-umovah-tranzitivnoyi-ekonomiki>
174. Сопко В. В. Контролінг як засіб забезпечення системи економічної безпеки підприємства / В. В. Сопко, О. М. Ромашко // Актуальні проблеми економіки. — 2012. — № 2. — С. 176-179.
175. Сорока Л. С. Обліково-інформаційна система в управлінні економічною безпекою для різних поведінкових моделей підприємства / Л. С. Сорока // Облік і фінанси. — 2013. — № 1. — С. 51-55.
176. Сорокіна І. В. Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства / І. В. Сорокіна // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — №12. — С. 114-122.
177. Соснин А.С. Менеджмент безопасности предпринимательства: учеб. пособ. / А.С. Соснин, П.Я. Прыгунов — К.: Европ. ун-т, 2002. — 357 с.
178. Стеценко С. П. Економічна безпека: сутність і структура / С. П. Стеценко // Інвестиції : практика та досвід. — 2013. — № 24. — С. 104-106.
179. Стеценко С. П. Облікові системи різного рівня як основа забезпечення економічної безпеки / С. П. Стеценко // Інвестиції : практика та досвід. — 2013. — № 22. — С. 105-107.
180. Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України: монографія / О. І. Амоша, С. С. Аптекарь, М. Г. Білопольський, С. І. Юрій та ін. — ІЕП НАН України, ТНЕУ МОНМС України. — Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2011. — 848 с.
181. Сухоруков А.І. Система економічної безпеки держави : монографія / А.І.Сухоруков. — Київ: Видавничий дім СтилоС. — 2011. — 350 с. Сухорукова Т. Индикаторы ресурсной безопасности предприятия / Т. Сухорукова // Бизнес Информ. — 1998. — № 6. — С. 44-47.
182. Тамбовцев В.Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура проблемы / В.Л. Тамбовцев // Вестн. Моск. ун-та. — сер.6.Экономика, 1995. — №3. — С. 3-9.
183. Телефанко Н.Б. Теоретичні основи економічної безпеки країни / Н.Б. Телефанко, І.О. Ревак // Економічна безпека держави: стан, проблеми, напрями зміцнення: матеріали наук.-практ. конф. (Харків, 10 жовтня 2008р.). —Харків : ХНУВС,2007. — С. 76-78.

184. Тихомиров Ю.А. Публічне право : падіння і злету / Ю.А. Тихомиров // Держава і право. –1996. –№ 1. – С. 3-12.
185. Ткач В. О. Механізм формування економічної безпеки : монографія / В. О. Ткач. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – 272 с.
186. Ткаченко А. М. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства / А. М. Ткаченко, О. Л. Резінков // Вісник економічної науки України. – 2010. – №1. – С. 101-106.
187. Токар В. В. Еволюція наукових поглядів на ієрархізацію економічної безпеки / В. В. Токар // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 3. – С. 12-17.
188. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов/ А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ. – 1998. – 576 с.
189. Третяк В. В. Економічна безпека: сутність та умови формування / В. В. Третяк, Т. М. Гордієнко // Економіка та держава. – 2010. – №1. – С. 6-8.
190. Тринька Л. Я. Проблеми обліково-аналітичного забезпечення в системі економічної безпеки підприємств / Л. Я. Тринька. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elibrary.nubip.edu.ua/15960/>
191. Турило А.А. Оцінка результативності, ефективності, продуктивності і збитковості підприємства : монографія / А.А Турило, А.М. Турило. – Кривий Ріг: «Етюд-Сервіс», 2009. – 196 с.
192. Турило А.М. Економічна безпека підприємства : монографія / А.М. Турило, С.Б. Новак, С.В Капітула. – Кривий Ріг: Видавничий дім, 2009. – 140с.
193. Федоренко І. А. Розвиток концептуальних підходів до визначення економічної безпеки промислових підприємств / І. А. Федоренко, В. І. Мейта // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5. – С. 304-308.
194. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні / Л.І. Федулова. – К.: Фенікс, 2005. – 320 с.
195. Філіппович О. П. Основні ризики економічної безпеки підприємства / О. П. Філіппович // Економіка АПК. – 2011. – № 12. – С. 173-176.
196. Фоміна М. В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика : монографія / М. В. Фоміна. – Донецьк: Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 141 с.
197. Франчук В.І. Особливості організації системи економічної безпеки відкритих акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки : монографія / В.І. Франчук – Львівський держ. унів.внутр. справ, 2010. – 440 с.
198. Франчук В.І. Теоретична модель системи забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств / В.І. Франчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.8. – С. 155-162.
199. Харламова Г.О. Вплив інвестицій на економічне зростання / О.Г. Харламова // Фінанси України. – 2005. – №3. – С. 57-64.

200. Хринюк О. С. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: основні елементи / О. С. Хринюк, М. Р. Корчовна // Ефективна економіка. – 2015. – №3. С.167-174.
201. Царенко О.М. Економіка розвитку : підручник / О.М. Царенко, Н.О. Бей, І.І. Дяконова, за ред. д.е.н., професора І.В. Сало. – Суми : ВТД “Університетська книга”, 2004. – 590 с.
202. Циганов В.В. Політична безпека і безпечна політика: складові, ознаки, стан, тенденції / В.В. Циганов. – К. : Ніка-Цнтр, 2006. – 53 с.
203. Чаварга Н. І. Грінмейлінг як особливий вид поглинання компаній [Електроний ресурс] / Н. І. Чаварга. - Режим доступу: <http://libfor.com/index.php?newsid=1765>.
204. Червяков І.М. Основи економічної безпеки : підручник / І.М. Червяков. – Харків: вид-во нац. ун-ту внутр. справ, 2003. – 236 с.
205. Чесноков А.В. Напрями зміцнення зовнішньоекономічної безпеки України за умов інтеграції до ЄС / А.В. Чесноков // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 6. – С.180-191.
206. Чорна О. Ю. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства / О. Ю Чорна, А. Г.Високоленко // Безпекознавство: теорія та практика : Матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, Луганськ, 15 березня – 15 квітня 2014 р. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2014. – С. 51-53.
207. Чорнодід І.С. Економічна безпека як категорія економічної теорії / І.С. Чорнодід // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №11. – С.13-20.
208. Чумакова Т. М. Аналіз сучасного стану машинобудівного комплексу / Т.М Чумакова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2011. – №2. – С. 58– 62.
209. Чумарин И. Что такое кадровая безопасность компании? / И. Чумарин //Кадры предприятия. – 2003. – № 2. – С.6-14.
210. Чупров С.В. Риск и управление устойчивостью промышленного предприятия / С.В. Чупров // Управление риском. – 2004. – №2. – С.20-24.
211. Шабатура Т. С. Зміцнення фінансової складової економічної безпеки підприємства / Т. С. Шабатура, І. Ю. Гришова // Облік і фінанси. – 2013. – № 1. – С. 99-104.
212. Швайка Л.А. Державне регулювання економіки: навчальний посібник/ Швайка Л.А. –К. Знання, 2006. – 435 с.
213. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або Як перемогти зловживання персоналу / Н. Швець // Персонал. – 2006. – №5 – С. 45-58.
214. Шевченко І. Особливості забезпечення системи економічної безпеки підприємства / Ірина Шевченко // Наука молода. Збірник наукових праць ради молодих вчених Тернопільської академії народного господарства. Економічні науки. – 2008. – Вип. 10. – С. 178-181.

215. Шемаєва Л. Г. Визначення властивостей ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства / Л. Г. Шемаєва, О. М. Ляшенко // *Фінанси України*. – 2012. – № 10. – С. 76-83.
216. Шемаєва Л. Г. Когнітивний підхід до прогнозування економічної безпеки підприємства / Л. Г. Шемаєва // *Проблеми науки*. – 2009 – №12. – С. 24-29.
217. Шемаєва Л.Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією із суб'єктами зовнішнього середовища: монографія / Л.Г. Шемаєва. – К.: Національний інститут проблем міжнародної безпеки при Раді національної безпеки та оборони України, 2009. – 357 с.
218. Шкарлет С. М. Еволюція категорії "безпека" в науковому та економічному середовищі / С. М. Шкарлет // *Формування ринкових відносин*. – 2007. – №6. – С. 7-12.
219. Шнипко О. С. Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем: регіональний аспект : монографія / О.С. Шнипко. – К. : Генеза, 2006. – 285 с.
220. Штангрет А. М. Методологічні засади економічної безпеки підприємства в Україні / А. М. Штангрет, В. В. Шляхетко // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2009. – №3. – С. 105-109.
221. Штамбург Н.В. Складові економічної безпеки підприємства / Н.В. Штамбург // *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. – 2011. – №1. – С. 490-496.
222. Штангрет А. М. Теоретичні підходи до визначення ієрархічних рівнів категорії "економічна безпека" / А. М. Штангрет, О. М. Петрашова // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2011. – №1. – С. 24-29.
223. Щербакова Н.С. Аудит інформаційної безпеки: навч. посіб. / Н. С. Щербакова. – Харків: Ескада, 2004. – 328 с.
224. Юр'єва І. А. Системний підхід як складова економічної безпеки підприємства / І. А. Юр'єва // *Інноваційна економіка*. – 2012. – № 12. – С. 284-286.
225. Якубович З. Ідентифікація загроз економічній безпеці машинобудівного підприємства / З.Якубович // *Галицький економічний вісник*. – 2010. – №3(28). – С.107-112
226. Якубович З. Формування системи економічної безпеки машинобудівного підприємства / З. Якубович // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. – 2010. – січень-березень (№1). – С. 81-86.