

УДК 658.114.45

К. О. Каліцінська,  
аспірант, Класичний приватний університет

## ВИКОРИСТАННЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РЕЙДЦІКАВОСТІ

*У статті розглянуто та проаналізовано американський та російський досвід у формуванні стратегії економічного захисту підприємств в умовах рейдцикавості, а також на основі отриманих результатів нами були виявлені три напрями, які допоможуть сформулювати ефективні стратегії економічного захисту для відчизняних підприємств в умовах рейдцикавості.*

*In article under discussionly that is analyzed American and Russian experience in formation the strategies of the economic defence of enterprises in conditions reidtsikavosti, and also on the basis of received effects by us were indicated three napravlennya, what will form the efficient strategies of the economic defence of vidchiznyanikh enterprises in conditions reidtsikavosti.*

*Ключові слова: економічний захист підприємств, реструктуризації, акції, захист "білий лицар", захист "Пек Мэн", стоп-згода.*

### ВСТУП

Способи і технології здійснення рейдерського захоплення підприємств у даний час досить добре висвітлені як в періодичній, так і в спеціальній літературі. Проте захист від рейдерів залишається недостатньо розробленим в економіко-правовій літературі і публіцистиці. Проблема полягає в тому, що більшість компаній перебувають у твердій впевненості щодо своєї невразливості чи відсутності потенційного інтересу рейдерів до свого підприємства як можливого об'єкта 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 рейдерська атака знаходиться на завершальній стадії і контроль над підприємством вже втрачений.

Постановка задачі адаптувати зарубіжні підходи формування стратегії економічного захисту рейдцикавих підприємств для практичного використання відчизняними підприємствами.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Забезпечення економічного захисту підприємства — це постійний циклічний процес. На думку українського вченого Донень Л.І. забезпечення економічного захисту підприємства — це процес реалізації функціональних складових еконо-

мічної безпеки з метою запобігання можливим збиткам і досягнення максимального рівня економічної безпеки підприємства на сьогоднішній день і в майбутньому [2, ст. 62—63].

Праналізуємо закордонні заходи економічного захисту рейдцикавих підприємств на прикладі США та Росії.

Американський досвід економічного захисту підприємства в умовах рейдцикавості корисний, в першу чергу, тим, що США є світовим лідером за рівнем поглинання і там напрацьований найбільш великий досвід у цій сфері.

Усі захисні дії в США розділяють на:

- дії, що застосовують до моменту появи пропозиції про поглинання (превентивні дії);
- дії, що застосовують після появи пропозиції про поглинання (тактичні дії).

До превентивних методів захисту у США відносяться такі:

- кваліфікована більшість для схвалення;
- рада директорів з щорічним частковим оновленням;
- справедлива ціна;
- кумулятивне голосування при настанні певних умов;
- умови про спеціальні класи акцій;
- рекапіталізація;
- "отруйні пігулки".

До тактичних методів захисту відносяться:

- звинувачення в порушенні законодавства і початок судового розгляду;
- реструктуризація активів;
- реструктуризація пасивів;
- цільовий викуп;
- стоп-згода;
- компенсаційні парашути;
- захист "білий лицар" (різновид — "білий сквайр");
- захист "Пэк Мэн"[1].

Слід зазначити, що в країнах з розвинутою економікою переважають дружні поглинання.

У російській економічній практиці можна виділити ряд характерних операцій щодо переходу контролю над компаніями. Більшість російських компаній були утворені в процесі акціонування і приватизації. Приватизація ряду компаній відбувалася шляхом їх виділення з певних державних структур і їх відшкодувальної передачі до складу приватних структур. Цей факт дозволяє розглядати придбання компаній в процесі приватизації як повноцінний елемент стратегії злиття і поглинання, що продовжує мати велике значення в сучасних російських умовах.

Заходи із захисту бізнесу в Росії, як, до речі, і в США, можна розділити на стратегічні, або превентивні, і поточні, або тактичні.

Стратегічні заходи із захисту бізнесу є частиною стратегії бізнесу і спрямовані на організацію оборони для (віддзеркалення майбутніх загроз і зниження ризиків).

До стратегічних заходів із захисту бізнесу відносяться наступні.

1. Формування захищеної структури контролю над бізнесом.

1.1. Захист прав власності на акції (долі):

- перехресне володіння акціями;
- офшор як власник акцій;
- довірче управління акціями;
- ведення реєстру акціонерів реєстратором;
- використання статті 80 Закону "Про акціонерні товариства".

1.2. Захист прав власності на майно підприємства:

- розосередження активів і операційних і фінансових ризиків по різних юридичних особах;
- виведення найпривабливіших активів у дочірні компанії з наступним розмиванням частки материнського підприємства;
- виведення найпривабливіших активів у самостійні юридичні особи в процесі реструктуризації;
- своєчасне схвалення великих угод і угод із зацікавленістю.

2. Формування захищеної структури управління бізнесом.

2.1. Доведення контрольованого пакета акцій до розміру більше 75%.

2.2. Робота із засновницькими документами і внутрішніми положеннями для утруднення пере-

хоплення управління підприємством:

- чітка регламентація порядку скликання позачергових загальних зборів акціонерів;
- застосування кумулятивного голосування;
- застосування статті 11 Закону "Про акціонерні товариства";
- введення в статут закритого акціонерного товариства норми про пріоритетне право придбання акціонером ЗАТ акцій не лише при їх відчуженні третім особам, але і при їх продажі діючим акціонерам;
- конвертація привілейованих акцій у звичайні;
- не виплата дивідендів по привілейованих акціях.

2.3. Підвищення міри контролю над діяльністю органів управління, у тому числі керівника:

- мотивація керівників для забезпечення лояльності існуючим акціонерам;
- розумне обмеження повноважень керівників.

2.4. Зниження ризиків, що виникають при взаєминах із зовнішніми контрагентами:

- зниження ризиків при взаєминах з покупцями продукції;
- зниження ризиків при взаєминах з кредиторами.

2.5. Включення елементів захисту в юридичну систему підприємства:

- обов'язкова перевірка юридичного статусу контрагента;
- збір доступної інформації про контрагента для оцінки його фактичної платоспроможності і стійкості;
- встановлення в договорах і інших документах договірної підсудності по місцю знаходження підприємства або законної підсудності;

3. Система контролю за рухом активів і пасивів підприємства.

3.1. Моніторинг кредиторської заборгованості.

3.2. Моніторинг дебіторської заборгованості.

4. Захист від банкрутства підприємства.

4.1. Формування підконтрольної кредиторської заборгованості для управління процесом банкрутства або участі в ній.

4.2. Система заходів по перешкоді проведенню банкрутства, заснована на правах акціонерів у процедурах банкрутства.

5. Дії, що підвищують витрати поглинання бізнесу.

5.1. "Отруйні пігулки".

5.2. "Компенсаційні парашути".

Тактичні заходи із захисту бізнесу в сучасних російських умовах.

Конкретні заходи по захисту бізнесу у разі атаки, що почалася, різноманітні і залежать від цілей, методів, форм і способів атаки. Система тактичних заходів із захисту підприємства від атаки індивідуальна, проте можна виділити загальні для усіх видів захисту моменти, а також основні використовувані способи захисту.

Загальними елементами для розробки тактики захисту є:

- збір інформації про реального атакуючого суб'єкта;

- збір і аналіз інформації про цілі атаки;

- аналіз вірогідних сценаріїв досягнення мети атакуючим суб'єктом;

- розробка сценаріїв захисту.

Основними способами захисту є:

- зустрічна скупка акцій;

- проведення додаткової емісії;

- зниження привабливості об'єкта, який атакують;

- підвищення вартості атаки;

- реструктуризація активів;

- зустрічна атака [3].

Аналізуючи закордонний досвід США та Росії, ми пропонуємо українським підприємствам такі види захисту економічної безпеки підприємства в умовах рейдцiкавостi (рис. 1).

Превентивний захист — проведення ряду дій для зниження привабливості рейдцiкавого підприємства. Він полягає 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.

Захист у процесі рейдерської атаки до втрати контролю — проведення комплексних заходів в ситуації, коли рейдер почав процес поглинання, не змінив менеджмент та не сталось виведення майна.

Захист у процесі рейдерської атаки після втрати контролю — заходи, направлені на протидію рейдеру після встановлення ним контролю над підприємством та виведенням активів.

Тактичні заходи (захист у процесі рейдерської атаки до втрати контролю, захист у процесі рейдерської атаки після втрати контролю) полягають у проведенні відповідних робіт щодо попередження захоплення чи поглинання підприємства, що стало метою, і складаються з:

- структуризації активів;

- контрольного скуповування акцій;

- блокування пакета акцій з одночасним введенням додаткової емісії;

- роботи з акціонерами;

- захисту за допомогою нападу на супротив-



Рис. 1. Види захисту економічної безпеки підприємства в умовах рейдцiкавостi

ника;

- застосування "отруєних пілкуль" 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 структуризацію активів підприємства в умовах, коли на майно накладений арешт, а справа про додаткову емісію акцій знаходиться в суді [4].

Ми пропонуємо розширити заходи із забезпеченню економічного захисту підприємства та доповнити ці методи проведенням аудиту функціональних складових економічного захисту рейдцiкавого підприємства.

## ВИСНОВКИ

Ми привели аналіз американського та російського досвіду в формуванні стратегії економічного захисту підприємств в умовах рейдцiкавостi, а також на основі отриманих результатів нами були виявлені три напрями (превентивний захист, захист у процесі рейдерської атаки до втрати контролю, захист у процесі рейдерської атаки після втрати контролю), які допоможуть сформуванню ефективних стратегій економічного захисту відчизняних підприємств в умовах рейдцiкавостi.

Література:

1. Вакуленко Р.Я., Новоселов Е.В. Защита бизнеса и стратегия предприятия. / Р.Я. Вакуленко, Е.В. Новоселов // Экономический и правовой аспект. — М.: ЮРКНИГА, 2005. — 160 с.

2. Донець А.І. Економічна безпека підприємства / А.І. Донець. — Київ: Видавництво: "Центр учбової літератури". — 240 с.

3. Забродский В., Капустин Н. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы / В. Забродский, Н. Капустин // Бизнес-информ. — 1999. — № 15—16. С. 35—37.

4. Новый экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. — 2-е изд. доп. — М.: Институт новой экономики, 2007. — 1088 с.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2012 р.