

УДК 347.191.11:65.012.32 (045)

Ю. В. Біляк,  
к. е. н., ст. викладач кафедри менеджменту ім. Й. Завадського, НУБіП

## СТРАТЕГІЯ ПРЕВЕНТИВНОГО ЗАХИСТУ КОРПОРАЦІЇ ПРОТИ РЕЙДЕРСЬКОЇ АТАКИ

Y. Biliak,  
PhD, Senior Lecturer Department of Management NUBiP

### THE STRATEGY OF PREVENTIVE PROTECTION AGAINST CORPORATE RAIDER ATTACK

**Проаналізована діяльність та визначені масштаби рейдерської активності в Україні, розкрито сутність такого явища, як рейдерство в українських реаліях, досліджені основні цілі рейдерів, спрогнозовані наслідки рейдерських атак для підприємства.**

**Виявлені та систематизовані найпоширеніші звернення з приводу фактів рейдерства та запропоновані превентивні заходи щодо захисту підприємства, оскільки у разі рейдерських атак час і підготовленість мають першочергове значення.**

**Analyzed activities and determining the extent raider activity in Ukraine, the essence of the phenomenon of raiding in the Ukrainian realities, the main objectives of the study raiders raider attacks predicted consequences for the company.**

**And were identified and systematically address the most common facts about raiding and proposing preventive measures to protect the enterprise, as in the case of a raider attacks and preparedness are of primary importance.**

*Ключові слова: злиття, поглинання, рейдерство, внутрішній конфлікт, рейдерська атака, перерозподіл власності, корпоративний конфлікт, превентивні заходи.*

*Key words: mergers, acquisitions, corporate raiding, internal conflict, Raider attack, redistribution of property, corporate conflict prevention measures.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сучасному етапі розвитку економіки зростає кількість операцій зі злиття і поглинання, які в корумпованих країнах з нерозвиненими ринковими відносинами часто носять кримінальний відтінок.

Рейдерством є професійна діяльність з управління корпоративними конфліктами в цілях отримання можливості розпоряджатися підприємством, включаючи її бізнес, активи, потенціал та інше, або в цілях отримання від компанії матеріальної вигоди за позаекономічних підставах без встановлення контролю.

Під внутрішнім конфліктом розуміється конфлікт:

- між акціонерами (групами акціонерів);
- між новим власником і персоналом;
- між менеджментом і персоналом, всередині менеджменту;

- між власниками і менеджментом;
- інші конфлікти, в тому числі конфлікти щодо власності;
- викликані відчуженням акцій (часток) і т.д.

Стосовно внутрішніх корпоративних конфліктів, у проведеному дослідженні автора цікавлять ті, чий генезис впливає з визначення можливостей:

- 1) по-перше, управляють компанією;
- 2) по-друге, розпоряджатися її активами, а також ті, які можуть спонукати учасника конфлікту на корпоративний шантаж.

Хто ж такий рейдер? Рейдер — це особа, яка придбала права на акціонерну компанію (підприємство) без отримання згоди його акціонерів, працівників, адміні-

страції, агресивно скуповуючи контрольний пакет акцій і, зокрема, використовуючи в цих цілях процедуру купівлі на відкритих торгах.

Рейдер у своїй діяльності керується менш прозорими і законними методами: підробка документів, підкуп суду, застосування сили, шантажу і тиску на людей.

Самі рейдери вважають свою діяльність корисною для економіки, оскільки "чистка" слабких підприємств на законних підставах підвищує ефективність бізнесу. Скупка великих пакетів акцій неефективних компаній служить тому, щоб повалити топ-менеджмент, скоротити непродуктивні витрати, продати зайві підрозділи і, в підсумку, підняти ціни на акції.

Як відомо, рейдери захоплюють не підприємства, бо це лише інструмент володіння активами. Як правило, метою рейдерства є конкретні об'єкти:

- земля (наприклад, рейдерські атаки на компанію "Бунге-Україна", нерухомість якої знаходиться на 4 гектарах дорогої землі на Дніпровській Набережній в межах міста Києва);
- нерухомість;
- нематеріальні активи;
- торгові марки;
- контракти;
- унікальний трудовий колектив;
- технології.

Тому система захисту повинна будуватися таким чином, щоб знизити ризик захоплення найбільш дорогого об'єкта на підприємстві.

Само рейдерство як недружнє корпоративне захоплення, з'явилося одночасно з акціями, які дали можливість поглинання компанії проти волі керівництва.

У країнах з розвинутою ринковою економікою основа рейдерства полягає в заробітку на різниці вартості акцій і майна компанії, що поглинається, яке після захоплення розпродається по частинах. Майновий комплекс, як правило, коштує дорожче капіталізації компанії.

У Росії та Україні рейдерство, в основному, носить кримінальний характер і полягає в відбиранні активів у ефективних власників.

У минулому 2012 році в публічних корпоративних конфліктах брало участь більше ста великих компаній з багатомільярдними активами. Тільки в Москві зафіксовано 117 силових захоплень і ворожих поглинань бізнесу. Щорічно захопленню піддаються близько 2—3 тисяч компаній. А за оцінками депутата Держдуми, адвоката П. Астахова, за рік в Росії відбувається близько 10 тисяч рейдерських захоплень [3].

Класичний приклад рейдерства — захоплення відомого на всю Російську Федерацію підмосковного клубу "Водник" і його школи олімпійського резерву. Більше трьох років тому М. Панкін, генеральний директор і власник 75-процентної частки клубу, раптом дізнається від громадянина, який з'явився в його кабінеті, що він вже і не власник, і не генеральний директор.

Районний суддя Негода в Краснодарському краї виключив його зі складу учасників товариства "як обличчя, яке заважає його розвитку". Колишній директор клубу подав позов про виключення не тільки Панкіна, але і А. Рамазанова, який не має до клубу жодного відношення. А Рамазанов — житель півдня. У таких випадках рейдери використовують ангажований суд. Цей суд встановив непричетність А. Рамазанова і в позові до нього відмовив, але при цьому виключив з ТОВ власника кваліфікованого контрольного пакета. І рішення було винесено миттєво. Звичайно, південний суд не повинен був розглядати цю справу. Існують правила "територіальної підсудності". Крім того, суддя, "забувши" повідомити про засідання М. Панкіна, звернув рішення до негайного виконання. Інакше кажучи, позбавив відповідача навіть шансу на судовий захист у касаційній інстанції. Усі рішення судді давно скасовані, а він спокійнісінько продовжує судити. І такі історії — не рідкість [4].

Рейдерство в Україні стало однією з найактуальніших проблем для бізнесу. Рейдери в нашій країні асоціюються з бандитами і корупцією.

Кількість рейдерських захоплень росте з кожним роком. Проведений аналіз вказує на те, що зазнали захопленням такі підприємства: м'ясопереробні (ВАТ Пирятинський м'ясокомбінат, ВАТ Івано-Франківський м'ясокомбінат, АТЗТ РИТМ, ВАТ Ватутінський м'ясокомбінат, ВАТ Ніжинський м'ясокомбінат, ТОВ Бахмач-м'ясо, ТОВ Головенківське плюс; хлібокомбінати: ВАТ Сумський хлібокомбінат, ВАТ Житомир хліб; агропереробні підприємства: ТОВ Лан, ТОВ Ківшновата-Агро, підприємства харчової промисловості ВАТ Олейна, ВАТ Комбінат Придністровський-Злагода. Відбулося силове захоплення адміністративного та виробничих корпусів ВАТ ХК Весна [5].

На початку 2012 року в Ялті відбулася спроба рейдерського захоплення пансіонату "Будинок творчості письменників ім. А. П. Чехова". В орендаря пансіонату,

ТОВ "Росичі", в 2012 році закінчився договір оренди. Про свій намір не продовжувати договір, за словами представника Союзу письменників, організація завчасно повідомила орендаря, викликавши генерального директора фірми на засідання секретаріату, а також направив телеграму і рекомендований лист відповідного змісту. Проте з таким рішенням Союзу письменників орендар не погодився, представивши новий договір, нібито укладений ще під час дії старого. При цьому, за словами представника Союзу письменників, документ, на який посилається орендар, не має юридичної сили, оскільки був підписаний посадовою особою, яка не має повноважень. З Національного союзу письменників було надіслано комісію, яка повинна була прийняти майно в орендарів. Замість свого представника вони надіслали 50 озброєних людей з вогнепальною зброєю та вибуховими пристроями, штурм головного корпусу пансіонату почався вранці і тривав близько 40 хвилин. Координували дії людей в темному одязі адвокати, які представляють інтереси ТОВ "Росичі", і працівники ТОВ. Під час штурму будівлі застосовувалася вогнепальна зброя, а також вибухові пристрої, двері до корпусу пансіонату було виламано, розбито вікна. На виклик за телефоном "102" міліція не приїхала, наряд "Беркута" прибув тільки після дзвінка до кримського главку МВС [8].

Отже, чому виникає таке явище як рейдерство, яка його природа і чи існують методи захисту бізнесу в українських реаліях. Все це обумовило актуальність обраної теми дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням різних аспектів рейдерського захоплення компаній займаються такі вітчизняні науковці, як З. Варналій, Н. Вернер, Н. Губенко, А. Єременко, І. Зайцев, В. Ковальова, А. Лаврик, С. Лямець, О. Музиченко, І. Наумець, В. Письменко, Н. Резниченко, О. Струк, О. Шарпова, А. Черпак, А. Янгаличев та інші.

В. Шемчук характеризує рейдерство як злочинну діяльність злочинних угруповань із привласнення чужого майна шляхом шахрайства, з використанням неправосудних чи сфальсифікованих судових рішень та за співучасті корумпованих чиновників [9].

І. Селіванова вважає термін "недружнє поглинання" синонімом терміна "загарбання". Тому в Україні поглинання власності фактично здійснюються як її загарбання [6].

Ю. Челембій, який пише, що рейдерство в Україні має відверто кримінальний характер, сприяє поглибленню корупції і поширенню корупційних схем. Він визначає рейдерство як силове незаконне заволодіння власністю внаслідок протизаконних дій зацікавлених осіб [7].

А.Н. Гуторова підкреслює, що термін "рейдерство" використовується для позначення фактів протизаконного захоплення підприємств [1].

Проте необхідною є систематизація та адаптація існуючих наукових напрацювань з проблематики рейдерства в умовах посткризового відновлення економіки України.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Проблемою вітчизняних бізнесменів є те, що бізнес побудований не прозоро, непоодинокі випадки, коли

Таблиця 1. Основні цілі рейдера

	Ціль рейдера	Пояснення
ОСНОВНІ ЦІЛІ РЕЙДЕРА:	Спроба досягти класичної синергії. (Синергія - це суттєве збільшення ефективності компанії, що утворилася після злиття різних компаній, в порівнянні з сумарною ефективністю її частин до об'єднання)	Досягнення синергії планується тоді, коли рейдер вважає, що бізнес ефективний, але ефективність його після приєднання до іншої компанії значно зросте
	Спроба досягти, якщо так можна висловитися, анти-синергії — компанія розбивається на частини і розпродается, причому сумарна ефективність частин буде більше ефективності первiсної компанії	Дроблення компанії на частини планується тоді, коли рейдер вважає, що з'єднання різних видів діяльності під одним дахом зменшує ефективність кожного з бізнесів
	Спроба управління бізнесом з його розвитком	Управління бізнесом планується тоді, коли загарбник вважає, що, по-перше, бізнес перспективний, по-друге, управляється неефективно, по-третє, вкладення в придбання впливу окупиться сторицею з підвищенням капіталізації компанії
	Спроба реалізації активів (як правило, з супутньою ліквідацією компанії, формальної або фактичної — неважливо)	Реалізація активів планується тільки тоді, коли їх цінність незрівнянно більше цінності самого бізнесу. Від таких дій безпосередньо вииграє тільки загарбник. Але не можна не враховувати того, що особи, відсторонені від управління, позбавляються свого бізнесу, але отримують (при білому рейдерстві) більш-менш адекватне відшкодування. Вииграє і покупець активів, а через нього опосередковано споживач і суспільство загалом. У однозначному програші — персонал, зайнятий в основній діяльності
	Спроба ліквідації компанії як самостійна дія	Встановлення контролю з метою ліквідації компанії — дія достатньо екзотична. Дійсно, робити подібне має сенс лише зменшення конкуренції. Але конкурентів можна умовно поділити на дві групи — порівняння за якістю та кількістю продукції та інші. Для встановлення контролю над порівнянними потрібно витратити такі ресурси, що перемога буде пірровою. Інші ж, що займають незначну частку ринку, загалом і не конкуренти

сам власник не знає, чим володіє і на яких підставах.

Саме тому, прозора структура бізнесу і зрозуміла система його роботи полегшує у майбутньому захист від атак рейдерів.

**МЕТА СТАТТІ**

Метою статті є аналіз активності рейдерства в Україні, розкриття сутності рейдерства в українських реаліях, дослідження основних цілей рейдерів, прогнозування наслідків рейдерських атак. Також завданням статті є спроба систематизувати найпоширеніші звернення з приводу фактів рейдерства та запропонувати превентивні заходи щодо захисту підприємства, оскільки у разі рейдерських атак час і підготовленість мають першочергове значення.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Українське рейдерство — це, в основному, корупційний перерозподіл власності, а не процес економічної оптимізації. В Україні зараз рейдерами називають шанованих мільйонерів, яким приписують дружні зв'язки з першими особами держави. Поки у нас бізнес невіддільний від політики — рейдерство буде процвітати.

Якщо проаналізувати всі відомі звернення з приводу фактів рейдерства, то їх можна звести до шістьох груп.

1) Хтось з акціонерів (учасників) формує навколо себе групу (міноритаріїв, як правило), яка ставить своєю метою зміну керівника.

У цих випадках переходу акцій (часток) з рук в руки немає, а якщо і є, то він не носить принциповий характер.

2) Відбувається скупка акцій (перехід часток).

Здавалося б, звичайна практика, але мажоритарії починають бити на сполох, оскільки усвідомлюють, що їх підприємство не представляє інтерес для фінансових вкладень. При цьому вони розуміють, що підприємство як раз не представляє інтерес, тому що участь у ньому міноритаріїв номінальна, їх інтереси просто ігноруються.

3) Зобов'язання підприємства (у тому числі і абсолютно між собою не пов'язані), дані різним організаціям, опиняються в одних руках.

Ця ситуація найчастіше супроводжується пред'явленням позовів (включаючи заяву про банкрутство) або загрозою їх пред'явлення.

4) Починаються слабо мотивовані перевірки всякого роду контролюючих органів — СЕС, пожежників, податкової інспекції та інших.

При цьому поведінка і демонстрований інтерес перевіряючих дає підставу вважати, що їх мета виходить за рамки звичайної перевірки.

5) Акціонер (учасник) або їх група демонструє конфліктну поведінку, завалюють компанію скаргами і заявами, звертається в різні державні органи, в тому числі і до суду.

Найчастіше таку поведінку демонструє новий акціонер (учасник), але нерідкість, коли це робить хтось за дорученням від старого акціонера.

6) З'являється судовий пристав з виконавчим листом за результатами процесу, про наявність якого компанія не була сповіщена.

Тут важливо зазначити таке. Як не дивно, часто саме керівництво компанії ігнорує судові повідомлення, вважаючи, наприклад, доводи позивачів надуманими. Подібна поведінка вкрай ускладнює відновлення порушеного права.

Розглянемо основні цілі рейдера в табл. 1.

Організувати дієвий захист бізнесу вже під час рейдерської атаки буває складно, а іноді просто неможливо з різних об'єктивних причин. І при цьому доводиться нести витрати в розмірах непорівнянних з витратами на профілактичні заходи.

Зазвичай рейдери атакують підприємство-мішень, якщо запланований ними прибуток від такого заходу не менше 200 %. При цьому, при вдало підготовленій атаці, прибуток, отриманий рейдерами в результаті нападу, іноді досягає 500—1000%. З такої практики напрашується цілком логічний висновок про те, що на безпеці бізнесу економити не можна. Кажуть, що скупий платить двічі. У даному ж випадку скупий розплачується



ся всім, що було зароблено ним за допомогою витрат сил, нервів і фінансових коштів.

Існує безліч методів боротьби з рейдом саме в правовому полі.

Перш за все, треба вибудувати систему захисту заздалегідь. Це має бути правильна структура управління, мотивація менеджменту, правильна робота з міноритарними власниками акцій, підтримка позитивного ставлення останніх до мажоритарних акціонерів, прозора структура власності, а також відстоювання своєї позиції в судах з використанням усіх правових можливостей [2].

Оскільки державного захисту і контролю над чітким виконанням законів і ефективною роботою правоохоронної системи доводиться довго чекати, то самі компанії повинні піклуватися про заходи безпеки.

Удосконалення корпоративного законодавства, реформування судової та правоохоронної систем, юридичне визначення поняття "рейдерство" — це необхідні, але недостатні методи боротьби з недружніми поглинаннями. Фактично будь-яке підприємство, яке веде успішний бізнес, має в першу чергу приділяти належну увагу створенню превентивних заходів захисту, оскільки у разі рейдерських атак час і підготовленість мають першочергове значення.

Превентивні методи захисту підприємства можна розробити і впровадити як за допомогою своїх співробітників, так і за допомогою залучення зовнішніх консультантів.

Превентивні методи захисту підприємства представлені в табл. 2.

Якщо протиправне захоплення щодо компанії вже розпочато, то захист включає в себе комплекс заходів, що враховують конкретні обставини справи, особливості бізнес-процесів, структуру управління і т.д.

Це може бути ініціювання та супровід судових процесів, правовий захист як самої компанії, так і її посадових осіб. Дуже важливий грамотний і професійний захист власників і керівництва компанії в кримінальному процесі.

Враховуючи постійні зміни законодавства і появу все нових "креативних" методів загарбників, антирейдерські заходи не можуть бути однотипними для всіх випадків.

Викоринити рейдерство, що базується на порушенні законів (з підбіркою документів, погрозами, судовим і чиновницьким свавіллям), — ось основне завдання. Викоринити це можна відсотків на 90 (як мінімум!), якщо притягати до відповідальності чиновників / суддів / силовиків, які беруть участь у подібних процесах.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Не завжди рейдери дійсно хочуть захопити підприємство-жертву. Що далі робити з цим господарством, бізнесом? Краще отримати "відступні" і йти грабувати далі — такий розвиток подій ними теж розглядається. Головна порада — треба повсякденно стежити за своїм бізнесом, за кредиторською та дебіторською заборгованістю, за міноритаріями, за своїм майном.

Отже, з рейдерами боротися можна і потрібно. У першу чергу, необхідно прийняття спеціального законодавства. Є дуже успішний прецедент Великобританії, де після затвердження такого закону явище рейдерства зійшло нанівець вельми швидко. Правда, для цього потрібно, щоб і виконавська дисципліна була в нашій країні на такому ж високому рівні, як на Заході. Технологій

для захисту від поглинань багато. Це і юридичні моменти, і великою мірою піар. Але важливо не тільки сформувати якусь загальну нормативно-правову базу, а на рівні конкретного бізнесу вибудувати стратегію захисту від можливих спроб рейдерства. І головне — захищатися від недружніх сторонніх дій треба, не коли тебе вже почали поглинати, а до цього — замислюватися про оборону треба до початку війни.

Зараз Верховна Рада працює над рядом законопроектів, які можуть допомогти у протистоянні незаконним поглинанням. Як приклад можна навести проект Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України" (щодо корпоративних конфліктів) (№ 2431), винесений на розгляд парламенту народними депутатами П.О. Порошенком, В.П. Цушко, С.П. Ключевим. Цим проектом, який був Верховною Радою схвалено в першому читанні, мають бути внесені зміни до Господарського процесуального кодексу України та до Закону України "Про приватизацію державного майна".

Унеможливити використання для захоплення підприємств такого інструменту, як розпилення позовів може частково зменшити кількість рейдерських атак.

Проте, захист від одного способу нападу не може бути панацеєю, адже рейдер відразу ж придумас інший. Необхідний комплексний підхід, який включив би в себе зміни в нормативно-правові документи, якими зараз так успішно користуються рейдери (ЦПК, ГПК, корпоративне законодавство) в симбіозі з розкорумпуванням державних контролюючих органів та судової гілки влади. Разом з тим, необхідно ретельно проаналізувати всі можливі негативні наслідки кожного з цих документів, аби державний механізм не запрацював проти підприємця.

## Література:

1. Гуторова Н. Щодо встановлення кримінальної відповідальності за рейдерство / Н. Гуторова // Юридичний радник. — 2007. — № 2 (16). — С. 6—9.
  2. Игнатовский С. Успех зависит от прозрачности бизнеса. — Режим доступа: <http://www.yur-gazeta.com/ru/article/742/>
  3. Как защититься от рейдерства? — Режим доступа: [http://samaraanticorr.ru/~anticorr/main/propaganda/mass\\_media/4154/](http://samaraanticorr.ru/~anticorr/main/propaganda/mass_media/4154/)
  4. Как уберечься от рейдеров. ИА "Альянс Медиа" по материалам газеты "Московский комсомолец". — Режим доступа: <http://spb-mb.ru/?page=152>
  5. Рейдерські захоплення в Україні б'ють рекорди. — Режим доступу: <http://news.bigmir.net/business/115759>
  6. Селиванова И. Правовые аспекты поглощения компаний в Украине / И. Селиванова // Юридичний радник. — 2006. — № 3 (11). — С. 35—38.
  7. Челембій Ю. Недосконалість українського законодавства є живильним ґрунтом для українських рейдерів / Ю. Челембій // Вісник Української спілки промисловців та підприємців. — 2007. — № 4. — С. 24.
  8. У Криму рейдери намагалися захопити "Будинок творчості письменників імені Чехова". — Режим доступу: <http://dt.ua/UKRAINE/u-krimu-reyderi-namagalisya-zahopiti-budinok-tvorchosti-pismennikov-imeni-chehova.html>
  9. Шемчук В. Рейдерство та корупція / В. Шемчук // Вісник прокуратури. — 2006. — № 11 (65). — С. 13—18.
- Стаття надійшла до редакції 21.05.2013 р.*