* активна участь у міжнародних організаціях, які підтримують створення систем якості у країнах, що розвиваються з подальшим процесом їх сертифікації.

**СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Малащук Д.В. Конкурентоспроможнiсть машинобудiвного комплексу України в умовах глобалiзацiї свiтових ринкiв : Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук (08.05.01) / Укр. акад. зовнiш. торгiвлi. - К., 2005. - 24 с.
2. Язвiнська Н.В. Конкурентоспроможнiсть українських пiдприємств на ринках програмного забезпечення : Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук (08.06.01) / Київ. нац. ун-т технологiй та дизайну. - К., 2006. - 19 с
3. Балабанова I.В. Конкурентоспроможнiсть пiдприємств в умовах маркетингової орiєнтацiї : Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук (08.06.03) / Донецький держ. комерц. iн-т. - Донецьк, 1997. – 25
4. Павловська О.Д. Конкурентоспроможнiсть нацiональних економiк в умовах iнвестицiйної глобалiзацiї : Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук (08.05.01) / Київ. нац. екон. ун-т. - К., 2004. - 18 с
5. Антонюк Л. Л. Мiжнародна конкурентоспроможнiсть країн: теорiя та механiзм реалiзацiї : Монографiя / Л.Л. Антонюк. - К.: КНЕУ, 2004. - 275 с
6. Конкурентоспроможнiсть економiки України в умовах глобалiзацiї: Монографiя / [Я.А. Жалiло, Я.Б. Базилюк, Я.В. Белiнська та iн.]. - К.: Знання України, 2005. - 387 с.
7. Пахомов С.Ю. Формування вiдкритої економiки України i нацiональна конкурентоспроможнiсть: Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук (08.05.01) / Київ. нац. екон. ун-т.

- К., 2004. - 18 с.

1. Пiддубна Л.I. Конкурентоспроможнiсть економiчних систем: теорiя, механiзм регулювання та управлiння / Л. I. Пiддубна. - Х.: IНЖЕК, 2007. - 362 с
2. Конкурентоспроможнiсть: країна, регiон, пiдприємство / За ред. Полунєєва Ю.В. - К.: ЛАТ&К, 2006. - 176 с.
3. Камишнiков Р.В. Конкурентоспроможнiсть пiдприємства в системi маркетингу : Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук (08.06.01) / Р.В. Камишнiков. - К., 2006. - 18 с
4. [http://www.mea.com.jb](http://www.mea.com.jb/)

***Рецензент*** *д.е.н., професор ДІЗТ Поклонський Ф.Ю.*

***Експерт редакційної колегії*** *к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

# УДК 338.47:629.33

МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВ АВТОТРАНСПОРТУ ВІД НЕДРУЖНІХ ПОГЛИНАНЬ

***Зайцева І.Ю., к.е.н, доцент (УкрДАЗТ)***

***Автором запропоновано модель корпоративного захисту підприємств автотранспорту від недружнього поглинання та визначено головний принцип ефективного функціонування механізму економічної безпеки АТП.***

***Постановка проблеми та її зв’язки з науковими чи практичними завданнями.*** На сучасному етапі господарювання виявляється цікава закономірність: чим більш фінансово стійке підприємство, тим більш ласим шматком воно є

для рейдерів, тим більше спроб буде його захопити. Найпростіший спосіб позбутися спроб захоплення – закрити підприємство і розпродати його активи. Однак навряд чи керівники автотранспортних підприємств погодяться з цим

© Зайцева І.Ю.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 25, 2009**

30

«простим» рішенням. Тим же керівникам, кому не безцікава подальша доля свого дітища і, хто зацікавлений у його розвитку, доведеться чимало попрацювати над створенням принципово нової системи управління. Вітчизняний і закордонний досвід свідчить, що основну роль у забезпеченні схоронності комерційної таємниці відіграють самі підприємства, а не державні органи. Політичний, економічний і соціальний стан в нашій країні змінюються так різко, що неформальних засобів спостереження за навколишнім середовищем стає недостатньо. Тому для адекватного реагування підприємства на вплив навколишнього середовища і забезпечення успіху в конкурентній боротьбі АТП необхідна струнка й ефективна система економічної безпеки; оцінювання ж стійкості проводити з огляду не тільки на фінансову, інформаційну, техніко-технологічну, екологічну, нормативну, політичну, інтелектуальну і кадрову складові економічної безпеки автотранспортного підприємства, але і приділити особливу увагу загрозі рейдерства і недружнього поглинання.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** Необхідно зауважити, що проблема недружніх поглинань ще не досить висвітлена у вітчизняній літературі українськими економістами. Українському ринку злиття і поглинань доводиться

негативних чинників й поліпшити результати його діяльності на сучасному етапі розвитку недружніх поглинань на території України та визначення головного принципу ефективного функціонування механізму економічної безпеки АТП.

***Виклад основного матеріалу дослідження.*** З метою протидії рейдерству й недружнім поглинанням на підприємствах автотранспорту, на думку автора, доцільно побудувати надійну і реактивну систему підтримки економічної безпеки, до складу якої варто включити:

* службу економічної розвідки АТП (СЕР

АТП);

* технічний відділ інформації (ТВІ);
* службу економічної безпеки АТП.

При цьому створення на автотранспортному підприємстві механізму економічної розвідки, технічного відділу інформації і служби економічної безпеки вимагає відволікання визначених обсягів фінансових, матеріальних, інтелектуально-кадрових, інформаційних і політичних ресурсів.

Головним принципом ефективного функціонування механізму економічної безпеки АТП має бути досягнення умови, коли витрати на

*Э РУ*

наздоганяти США і Західну Європу, що далеко

нейтралізацію фактора-загрози (

*ЭБ j*

) не

пішли вперед в цій області. Багато учених частіше в своїх працях описують злиття і поглинання з європейської точки зору, описуючи класичні закони, що регулюють злиття і поглинання, ґрунтуючись на західний досвід [1,2,3]. Проте сучасних умовах господарювання, в умовах пострадянського простору необхідно розробляти власні методи боротьби з недружніми поглинаннями, а також їх посібниками - корпоративними рейдерами, дієві методи, що ураховують специфіку українського ринку з недружніх поглинань та корпоративного законодавства нашої країни. Так, наприклад, російський вчений М. Іонцев [4] у своїх працях частіше наводить тільки практичні приклади окремих захватів, але не класифікує їх, не вказує методик, за якими діють рейдери. Тому спеціалістам та практикам у галузі недружніх поглинань потрібні більш чіткі рекомендації у цих питаннях з тим, щоб ефективно та своєчасно реагувати на рейдерські атаки та відстоювати свої підприємства у загарбників.

***Метою даного*** дослідження є використання системного методу щодо розробки універсальної (загальної) моделі корпоративного захисту, здатної підвисити адаптацію підприємств автотранспорту до зовнішніх й внутрішніх чинників, підсилити внутрішню стійкість до

перевищують можливі втрати від прояву фактора- загрози ( *Пх* ). Тобто досягається така нерівність:

*РУ*

* *Э*

*П*

0

*х ЭБi*

Отже, основна задача роботи служби економічної розвідки полягає у виявленні випереджаючих джерел зовнішніх і внутрішніх загроз безпеки, що максимально знижує невизначеність стратегічного ризику і підвищує стійкість функціонування.

Крім того, на сьогодні, на думку автора, у вітчизняній і зарубіжній літературі недостатньо чітко сформульовані загальні методи захисту компаній від недружнього поглинання. Всі рекомендації носять характер розрізнених порад. Виходячи з цього, представляється необхідним формування універсальної (загальної) моделі корпоративного захисту, яким зможуть скористатися керівники компаній, працівники служби економічної безпеки автотранспортних підприємств, працівники служби економічної розвідки й технічного відділу інформації підприємств автотранспорту з метою захисту компанії від недружнього поглинання.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 25, 2009**

## 31

Захист корпоративної структури

* ведення реєстру основних активів
* реорганізація потенційної компанії-цілі у вигляді виділення з неї декількох невеликих компаній, нецікавих з точки зору недружнього поглинання
* виведення найбільш привабливих, з точки зору компаній- агресорів, активів у дочірні компанії - закриті акціонерні товариства
* розроблення стратегії дій на випадок початку або виявлення спроби недружнього поглинання компанії

Нормативно- правовий захист

* аналіз історії створення АТП
* ліквідація правопорушень
* обмеження повноважень менеджерів АТП шляхом внесення поправок до статутних документів компанії
* чітке визначення й дотримання внутрішніх процедур компанії

Фінансовий захист

* упровадження системи управління вартістю на підприємстві
* створення системи контролю за кредиторською заборгованістю АТП, формування підконтрольної кредиторської заборгованості
* впровадження конструкції перехресного володіння акціями
* розробка системи захисту пакету акцій від розкрадання

Політичний захист

Створення ефективної взаємодії з:

* правоохоронними органами
* органами регіональної і місцевої влади
* податковими органами
* реєстратором

Центральна лінія захисту

Захист власників від втрати акцій, а також захист активів АТП за допомогою створення на підприємстві:

* технічного відділу інформації
* служби економічної безпеки
* служби економічної розвідки

Інтелектуально- кадровий захист

* забезпечення ефективної мотивації праці
* зміцнення корпоративної культури і морального духу колективу
* робота з власниками акцій, робота з пенсіонерами;
* створення системи компенсацій для менеджера у випадку звільнення (наприклад, виплата «золотих парашутів» та ін.

Інформаційний захист

* забезпечення інформаційної безпеки
* системна PR-робота
* благодійність

Силовий захист

* захист периметру підприємства
* забезпечення безпеки ключових співробітників підприємства

*Рисунок 1 - Модель корпоративного захисту підприємств автотранспорту від недружнього поглинання*

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 25, 2009**

## 32

Дана модель корпоративного захисту здатна підвищити адаптацію підприємств автотранспорту до зовнішніх дій, дозволить підсилити внутрішню стійкість до негативних чинників, допоможе поліпшити результати його діяльності в умовах господарювання, що змінюються. Вона складається з групи напрямів захисту, необхідних при реалізації будь-якої стратегії захисту, і основної, центральної лінії захисту, що лежить в її основі.

Загальна модель корпоративного захисту підприємств автотранспорту від недружнього поглинання представлена на рис. 1.

До основних напрямів щодо захисту підприємств транспорту, у тому числі й автомобільного, від недружнього поглинання, на думку автора, доцільно віднести:

1. захист корпоративної структури;
2. нормативно-правовий захист;
3. фінансовий захист;
4. політичний захист;
5. інтелектуально-кадровий захист;
6. інформаційний захист;
7. силовий захист.

До центральної лінії захисту, що має полягати в основі усього захисту підприємств автотранспорту, є створення технічного відділу інформації, служби економічної безпеки й служби економічної розвідки.

Кожному напряму захисту запропонованої моделі відповідає перелік конкретних дій щодо досягнення шуканої мети.

Цілеспрямована робота за кожним з перерахованих напрямів захисту дозволить досягти підприємствам автомобільного транспорту максимального рівня економічної безпеки в умовах адекватної економічної політики з боку держави у поєднанні з ефективною боротьбою з корупцією і неправомірними судовими рішеннями.

***Висновки.*** Підсумовуючи, відзначимо, що пошук рішень, направлених на зменшення руйнівного впливу наслідків недружніх поглинань на економіку України, а також підвищення рівня захищеності фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств транспорту від подібного роду загроз, представляється однією з найгостріших проблем і завдань, що вимагають подальших досліджень. Це обумовлено тим, що незаконні дії, пов'язані з недружніми поглинаннями підприємств транспорту, у тому числі і автомобільного, стали, на жаль, звичайним явищем сучасного життя.

Автор вважає, що формування стратегії захисту, а також методичні рекомендації щодо її впровадження в практику підприємств автотранспорту сприятимуть підвищенню керованості і навіть зростанню ринкової вартості компанії (окрім досягнення основної мети і поліпшення загального економічного стану).

**СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний/Патрик А. Гохан; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 741с.
2. Рудык Н.Б. Конгломеративные слияния и поглощения: Книга о пользе и вреде непрофильных активов: Учеб.- практич. Пособие. – М.: Дело, 2005. – 224с.
3. Слияния и поглощения. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. (Серия путеводителей-справочников «Проверено. Коммерсантъ»).- М.:Альпина Бизнес Букс, The Platzdarm Group, 2004. -192с.
4. Ионцев М.Г. Корпоративные захваты: слияния, поглощения, гринмэйл. – М.: Ось-89, 2003. – 176 с.

***Рецензент*** *д.е.н., професор УкрДАЗТ Позднякова Л.О.*

***Експерт редакційної колегії*** *к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 25, 2009**

## 33