

УДК 658.114

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВА ВІД НЕДРУЖНЬОГО ПОГЛИНАННЯ

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

У статті обґрунтовано організаційно-економічний механізм забезпечення захисту підприємства від недружнього поглинання, дано визначення економічним категоріям «механізм забезпечення захисту підприємства від недружнього поглинання», «стратегія забезпечення захисту підприємства від недружнього поглинання» та «тактика забезпечення захисту підприємства від недружнього поглинання», досліджено послідовність формування стратегії захисту підприємств автотранспорту від недружнього поглинання.

Ключові слова: недружене поглинання, стратегія недружнього поглинання, тактика недружнього поглинання, механізм забезпечення захисту підприємства від недружнього поглинання, рівень захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань.

Постановка проблеми та її зв'язок з науковими чи практичними завданнями. Із приходом на українські ринки іноземних компаній до словника українських юристів та підприємців перекочувала велика кількість термінів, що описують різні бізнес-процеси. Одним із таких запозичених словосполучень став термін «злиття та поглинання», який англійською мовою звучить як Merger & Acquisition (M&A). Недружні поглинання та рейдерські атаки, на жаль, в Україні вже стали індустрією. Недосконалість національного законодавства, а також корупція є найкращими умовами для рейдерів. Попри загрозову рейдерську статистику, кожна компанія у силах протидіяти недружнім поглинанням, проте такі заходи мають застосовуватися своєчасно, а краще заздалегідь. Для цього необхідно створити дієвий організаційно-економічний механізм забезпечення захисту українських підприємств від недружніх поглинань, що має носити комплексний характер та будуватися на науково обґрунтованих засадах.

Проблеми стійкості розвитку економіки як на світовому рівні, так і на рівні окремих господарюючих суб'єктів - підприємств є в даний час актуальними і такими, що вимагають сміливих оригінальних рішень і неординарних підходів. Вирішення питання стійкого розвитку господарських систем різних ієрархічних рівнів має велике значення, як в теоретичному, так і в практичному плані. У теоретичному плані перед ученими постають завдання щодо побудови організаційних і економіко-математичних моделей стійких систем і механізмів управління ними. Вирішення практичних завдань ставлять в залежність від стійкості господарських систем до ендогенних і екзогенних чинників. Необхідність взаємопов'язаного і взаємообумовленого розгляду цих понять в даний час викликана потребою і науки і практики, оскільки це пов'язано з

невідворотними процесами глобалізації і впливає на економічну безпеку суб'єктів господарювання України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Серед українських й російських вчених і фахівців, що внесли вагомий внесок у розвиток досліджень з цієї проблематики можна виділити: Ю.Д. Борисова, А.В. Генкіна, В.Л. Григор'єва, М.Г. Іонцева, Л.В. Крючкова, Ю.А. Лукаша, Н.Б. Рудик, В.В. Томареву, О.В. Етокова, В.С. Намонюк, Н.В.Щербакова [1,2,3,4,5,6,7,8,9, 10,11].

У більшості робіт за даним напрямом розглядаються соціальні, екологічні і економічні аспекти вищеназваної проблеми. На високий рівень узагальнення виходять лише ті дослідники, які працюють в області кібернетики і вивчають системи з точки зору їх сутнісних властивостей. Проте, це лише теоретичні розробки, не прив'язані до вирішення практичних завдань. На наш погляд, успішне вирішення проблем гомеостазису системи можливе в напрямі від загального до особливого і приватного, тобто необхідно розглядати проблеми крізь призму кібернетики, а саме теорії господарських систем, і в обов'язковому порядку, перевіряти правильність наукових висновків на практиці, розробляти механізми впровадження наукових гіпотез.

У даній проблемі по теперішній час залишаються не дослідженими деякі істотні аспекти, як в науковому, так і в теоретичному плані. У теоретичному плані не досить виявлені і досліджені ендогенні і екзогенні чинники стійкості господарських систем. Зокрема такий чинник як недружні поглинання суб'єктів економіки. Немає чіткості у визначенні сутності таких економічних категорій як: стратегія й тактика забезпечення захисту підприємства від недружнього поглинання. Не достатньо досліджено вплив кримінальної економічної системи на складові економічної безпеки транспортного підприємства. До

теперішнього часу українські та російські вчені, на жаль, не намагалися класифікувати ризики недружніх поглинань, що притаманні саме країнам пострадянського простору, а також виявити джерела цих ризиків, розробити способи їх нейтралізації. Відсутній також єдиний механізм забезпечення захисту підприємств від недружніх поглинань.

Не досліджується вплив недружніх поглинань на стійкість господарських систем і їх економічну безпеку в умовах латентної економіки. У практичному плані, нам представляється, що труднощі у вирішенні даної проблеми полягають в тому, що учені вирішують її у відриві від практики, а практики досить далекі від науки і не завжди використовують наукові розробки з цілого ряду причин: закінчення наукових розробок не завжди є визнання факту її впровадження у в практичну діяльність; спроби впроваджувальної сторони (практиків) усунути учених від процесу впровадження і пустити все на самоплив з причини не зацікавленості в результатах впровадження; невідповідність рівня керівників – практиків рівню вирішуваних проблем; відсутність «пам'яті» системи – знань організацій різних ієрархічних рівнів, що зберігаються і передаються; недостатнє залучення підприємців, працівників підприємств і галузей, громадськості до впровадження наукових розробок у життя.

У цих умовах назріла зрештою необхідність у забезпеченні керівників вітчизняних підприємств чіткими рекомендаціями для ефективнішого та більш своєчасного реагування на рейдерські атаки і відстоювання підприємства у загарбників. Створення цього механізму, дозволить своєчасно і цілеспрямовано протистояти атакам компаній-агресорів.

Тому *мету цієї статті* автор вбачає у створенні організаційно-економічний механізму забезпечення захисту українських підприємств від недружніх поглинань.

Виклад основного матеріалу. Одним з завдань досягнення гомеостазису господарських систем у динамічному ринковому середовищі, є виявлення і вивчення організаційно-економічного механізму забезпечення захисту підприємства від недружнього поглинання. Під механізмом забезпечення захисту підприємства від недружнього поглинання слід розуміти систему заходів, спрямованих на забезпечення захисту підприємства від встановлення повного контролю над ним як у юридичному, так і у фізичному розумінні усупереч бажанню менеджменту і/або його власника (власників). Важливими передумовами дії цього механізму є обґрунтування стратегії й тактики забезпечення захисту підприємства від недружнього поглинання, виділення найважливіших індикаторів (показників)

захисту підприємства від недружнього поглинання, моніторинг чинників, що впливають на ймовірність ворожого поглинання.

Стратегія забезпечення захисту підприємства від недружнього поглинання має включати довготермінову політику та план дій підприємства, спрямованих на усунення загроз його існуванню та захисту підприємства від встановлення над ним або його активами повного контролю усупереч бажанню менеджменту і (або) власників цього підприємства. Дії підприємства у цій сфері мають передбачати виявлення впливу недружніх поглинань на стан економічної безпеки підприємства, удосконалення методичного підходу щодо визначення критерію оцінки економічної безпеки підприємства, виявленні та систематизації ризиків недружнього поглинання.

До стратегічних (превентивних) способів захисту підприємства від недружнього поглинання, на наш погляд, доречно віднести: управління вартістю; формування захищеної корпоративної структури; моніторинг поточної ситуації; ефективну мотивацію й обмеження повноважень керівників автотранспортного підприємства; створення умов, що перешкоджають розкраданню і масовому скуповуванню акцій; налагодження системи контролю за кредиторською заборгованістю підприємства-цілі, формування підконтрольної кредиторської заборгованості.

До основних та найбільш дієвих тактичних способів доцільно віднести такі: метод негайного контрскуповування акцій/часток підприємства-цілі; термінову реструктуризацію активів підприємства-цілі; блокування пакета акцій, придбаного підприємством-агресором, з одночасним проведенням додаткової емісії; цілеспрямовану політику роботи з акціонерами підприємства; захист підприємства через напад (Пек-Мен); метод „отруєних пігулок” і „золотих парашутів” із деякими видозмінами, характерними для українського ринку злиттів і поглинань та професійну PR-кампанію.

Послідовність формування стратегії захисту підприємств автотранспорту від недружнього поглинання, на думку автора, доцільно побудувати на основі: аналізу внутрішніх і зовнішніх негативних факторів, що впливають на автотранспортне підприємство (аналіз галузі, конкурентного середовища підприємства в галузі, аналіз його внутрішнього стану, його організаційна структура, правова, фінансова діагностика і т. ін.); визначення стратегічних альтернатив підприємства, дослідження відносного впливу й взаємовпливу внутрішніх і зовнішніх факторів; розробки стратегії з урахуванням технології управління, кваліфікації працівників, соціально-психологічного клімату на підприємстві; формалізації стратегії автотранспортного

підприємства. Для сучасних підприємств автомобільного транспорту розробка стратегії захисту на основі використання економіко-математичних методів є одним з головних напрямів управління. Від точного аналізу потенційних загроз недружного поглинання і заходів щодо захисту залежить не лише ефективність їх діяльності, тобто результат у вигляді розміру прибутку або досягнення інших цілей, але й існування кожного окремо взятого автотранспортного підприємства як суб'єкта транспортно-комплексу України.

Дії підприємства сфері визначення стратегії захисту мають передбачати виявлення впливу недружніх поглинань на стан економічної безпеки підприємства, удосконалення методичного підходу щодо визначення критерію оцінки економічної безпеки підприємства, виявленні та систематизації ризиків недружного поглинання.

Комплексну оцінку й аналіз рівня захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань доцільно проводити у такій послідовності:

Етап 1. Оцінка рівня захисту підприємства на основі бального методу.

Етап 2. Розробка критерію комплексної оцінки й аналізу рівня захисту підприємств автотранспорту від загрози недружніх поглинань.

Етап 3. Будування закону розподілу для випадкової величини з метою визначення та аналізу залежності вірогідності поглинання автотранспортного підприємства від кількості набраних балів.

Етап 4. Виділення та аналіз однорідних груп підприємств на основі методу кластерного аналізу з метою розробки стратегії захисту від недружніх поглинань для виділених груп підприємств.

Етап 5. Виділення основних діагностичних ознак для оцінки захисту підприємства на основі методу головних компонент.

До стратегічних (превентивних) способів захисту підприємства від недружного поглинання, на наш погляд, доречно віднести: управління вартістю; формування захищеної корпоративної структури; моніторинг поточної ситуації; ефективну мотивацію й обмеження повноважень керівників автотранспортного підприємства; створення умов, що перешкоджають розкраданню і масовому скуповуванню акцій; налагодження системи контролю за кредиторською заборгованістю компанії-цілі, формування підконтрольної кредиторської заборгованості.

З огляду на сучасну ринкову ситуацію і виходячи з вищесказаного, 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 (СЕР АТП).

Насамперед визначимо завдання і функції економічної розвідки АТП. До її завдань належать: визначення справжньої стратегії конкурентів для корегування власної стратегії; визначення потенціалу конкурентів (інформація про їх сильні і слабкі сторони) для корегування власної стратегії; визначення організаційних, фінансових, технічних та інших способів забезпечення конкурентних переваг для цілей можливого копіювання або нейтралізації; оцінювання загальної місткості ринку через суму часток конкурентів для оцінювання стану галузі за зміною динаміки; оцінювання ступеня вигідності умов співробітництва з тими або іншими постачальниками і покупцями.

Основними завданнями створення на підприємстві технічного відділу інформації (ТВІ) є: випереджаюче виявлення загроз фінансово-економічного, соціально-психологічного й іншого характеру усередині підприємства та у сфері його інтересів; інформаційна підтримка розслідування службою безпеки фактів нанесення збитку підприємству, систематизація результатів розслідування для наступного використання; інформаційна експрес-оцінка партнерів, клієнтів, контрактів на предмет зв'язку з джерелами ризику; інформаційний контроль розвитку інфраструктури ринку, конкурентів, їхніх рекламних заходів; інформаційний супровід власних активних заходів на ринку (публікації, реклама, виставки, дезінформація); комплексний контроль стану захищеності найважливіших об'єктів, ресурсів, комунікацій, конфіденційних відомостей і т.ін.

До завдань функціонування на АТП служби економічної безпеки, на наш погляд, варто віднести: гарантування безпеки виробничо-торгівельної діяльності та захисту інформації і відомостей, що є комерційною таємницею; організація роботи з правового, організаційного й інженерно-технічного захисту комерційної таємниці; запобігання необгрунтованому допуску та доступу до відомостей і робіт, що складають комерційну таємницю; виявлення і локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації у процесі повсякденної виробничої діяльності та в екстремальних ситуаціях; гарантування режиму безпеки при проведенні усіх видів діяльності, включаючи різні зустрічі, переговори, пов'язані з діловим співробітництвом як на національному, так і на міжнародному рівні; організація охорони будинків, приміщень, обладнання, продукції і технічних засобів забезпечення виробничої діяльності; гарантування

особистої безпеки керівництва та провідних співробітників і фахівців і т.ін.

Тактика забезпечення захисту підприємства від недружного поглинання має включати конкретні способи його досягнення, короткотермінові дії менеджменту та керівника підприємства залежно від зміни зовнішніх та внутрішніх умов господарювання.

До основних та найбільш дієвих тактичних способів доцільно віднести такі: метод негайного контркуповування акцій/часток підприємства-цілі; термінову реструктуризацію активів підприємства-цілі; блокування пакета акцій, придбаного підприємством-агресором, з одночасним проведенням додаткової емісії; цілеспрямовану політику роботи з акціонерами підприємства; захист підприємства через напад (Пек-Мен); метод „отруєних пігулок” і „золотих парашутів” із деякими видозмінами, характерними для українського ринку злиттів і поглинань та професійну PR-кампанію.

Висновки. Наприкінці слід сказати, що злиття і поглинання, які проводяться із дотриманням вимог законодавства, а також прав та законних інтересів усіх учасників процесу є цивілізованими інструментами розвитку бізнесу в усьому світі. Для того, щоб Україна не випадала зі світових економічних процесів, необхідно у найкоротший термін узгодити законодавчу базу України із провідними світовими аналогами. Аналогічні дії з боку уряду можуть стати передумовами не лише зменшення кількості рейдерських атак, а й поліпшення інвестиційного клімату в країні. Свобода підприємництва, гарантії захисту прав власності, боротьба з корупцією, підвищення спільної правової культури мають не декларуватися, а реально забезпечуватися.

Визначений автором організаційно-економічний механізм забезпечення захисту вітчизняних підприємств від недружного поглинання, у тому числі запропоновані стратегія та тактика забезпечення захисту підприємств України від недружного поглинання можуть служити методологічною основою розбудови комплексної системи захисту суб'єктів господарювання від недружніх поглинань та стати основою для здійснення подальших досліджень у цій галузі.

Анотація. В статье обоснован организационно-экономический механизм обеспечения защиты предприятия от недружественного поглощения, дано определение экономическим категориям «механизм обеспечения защиты предприятия от недружественного поглощения», «стратегия обеспечения защиты предприятия от недружественного поглощения» и «тактика обеспечения защиты предприятия от недружественного поглощения», представлена последовательность формирования стратегии защиты предприятий автотранспорта от недружественного поглощения.

Ключевые слова: недружественное поглощение, стратегия недружественного поглощения, тактика недружественного поглощения, механизм обеспечения защиты предприятия от недружественного поглощения, уровень защиты предприятий автотранспорта от недружественных

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Борисов Ю.Д. Рейдерские захваты. Узаконенный разбой / Ю.Д.Борисов. – СПб.: Питер, 2008. – 224 с.
2. Генкин А. Захват. Корпоративные шахматы: игра на выживание / А.Генкин, А.Молотников. – М., 2007. – 253с.
3. Григорьев В. Захват предприятий и защита от захвата / В.Григорьев. – М.: Дело, 2007. – 560 с.
4. Ионцев М.Г. Корпоративные захваты: слияния, поглощения, гринмэйл / М.Г. Ионцев. – М.: Ось-89, 2003. – 176 с.
5. Крючков Л. В. Міжнародні корпоративні стратегії злиття і поглинання у високотехнологічних секторах економіки: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.05.01 / Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. — К., 2006. — 20с.
6. Лукаш Ю.А. Как обезопасить себя и свой бизнес от захвата, шантажа, мошенничества и иных враждебных проявлений / А.Лукаш. – М.: ГроссМедиа, 2006. – 112 с.
7. Рудык Н.Б. Конгломеративные слияния и поглощения: книга о пользе и вреде непрофильных активов: учеб.-практ. пособ. / Н.Б.Рудык. – М.: Дело, 2005. – 224с.
8. Томарева В.В. Транскордонні злиття та поглинання у процесі корпоративної консолідації: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.00 / В.В.Томарева; [НАН України; Інститут світової економіки і міжнародних відносин]. — К., 2008. — 20с.
9. Етокова О. В. Транскордонне злиття і поглинання як сучасна риса транснаціоналізації світової економіки: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.05.01 / Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. — К., 2003. — 21с.
10. Намонюк В. Є. Транскордонні злиття і поглинання банків в умовах глобальної конкуренції: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.02 / Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. — К., 2008. — 21с.
11. Щербак Н. В. Правове регулювання злиття та приєднання господарських товариств: Автореф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.04 / НАН України; Інститут економіко-правових досліджень. — Донецьк, 2006. — 20с.

поглощений.

Summary. In the article the organizationally-economic mechanism of providing for defence the enterprise is reasonable from unfriendly absorption, determination to the economic categories is given "mechanism of providing for defence the enterprise from unfriendly absorption", "strategy of providing for defence the enterprise from unfriendly absorption" and "tactician of providing for defence the enterprise from unfriendly absorption", the sequence of forming the strategy of defence an enterprises of motor transport is investigational from unfriendly absorption.

Keywords: hostile takeover, hostile takeover strategy, the tactics of a hostile takeover, a mechanism to protect the company from a hostile takeover, the protection of enterprises vehicles from hostile takeovers.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Колесников О.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 658. 015.01

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЙ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Запорожець Т. С., аспірант (ЄУ)

Розроблені у статті стратегії дозволяють поступово, без різких економічних трансформацій впровадити необхідні перетворення для підвищення рівня конкурентоспроможності господарського потенціалу окремих підприємств машинобудівної галузі, а також покращити економічні показники галузі.

Ключові слова. Функціональна стратегія, конкурентоспроможність, господарський потенціал, машинобудівне підприємство, метод головних компонент.

Актуальність теми. На теперішній час розвиток економіки України досяг певних результатів і постала проблема у визначенні напрямів стратегічних перетворень, що необхідно здійснити на підприємствах, а також формуванні конкретних стратегій щодо розв'язання цих проблем. Найбільшої актуальності ця проблема набула у галузі машинобудування, де необхідно окремо розробити стратегії з метою підвищення рівня конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств. Тому тема є актуальною.

Аналіз останніх публікацій. Дослідження конкурентоспроможності підприємств України, проблематика та шляхи її підвищення, а також перспективні стратегічні перетворення розглядалися у працях вітчизняних вчених таких, як Л.Абалкін, В. Архипова, О. Амоша, В. Архангельський, В. Герасимчук, Е. Горбунов, Ю. Дорошенко, А. Жулавський, А. Задоя, В. Зубков, Е. Іванова, П. Ігнатівський, В. Ліпкан, С. Лосєв, І. Лукінов, М. Максимов, Л. Мірошник, В. Москаленко, Б. Мочалов, О. І. Олексюк, Б. Пасхавер, С. Попов, П. Перерва, С. Г. Струмилін, Н. І. Чухрай, Д.К. Шевченко. Незважаючи на те, що багатьма авторами

визнається важливість проблеми пошуку шляхів до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства як складної економічної системи, так і господарського потенціалу підприємства як найважливішої складової галузі, формування стратегій та шляхи та методи щодо забезпечення їх впровадження розроблені недостатньо.

Мета статті. Визначення та вибір функціональних стратегій для підвищення рівня конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств машинобудівної галузі України.

Виклад основного матеріалу. З метою підвищення рівня конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств машинобудівної галузі України стратегії потрібно визначати виходячи з головних складових господарського потенціалу, а саме – інвестиційної, фінансової та виробничої. Кожна із складових поділяється на компоненти, серед яких виділено 1 та 2, що є найвпливовішими. Виходячи з особливостей підприємств з метою підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств України можна виділити наступні типи стратегій (рис. 1)