

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВ ВІД КОРПОРАТИВНИХ ЗАХВАТІВ**

**Москин Борис**  
**Формирование стратегии**  
**защиты предприятий**  
**от корпоративных захватов**

**Moskvin Boris**  
**Formation of strategy of protection**  
**of the enterprises from corporate**  
**takeovers**

В умовах посткризового періоду позиції більшості підприємств на ринку корпоративного контролю України погіршилися, про що свідчить зменшення кількості ресурсів, які можна направити на протистояння корпоративним захватам і зниження ефективності управлінського апарату підприємств. Але саме економіка посткризового періоду дозволила рейдерським групам посилити свої позиції на ринку, шляхом проведення недружніх поглинань підприємств різних галузей господарювання в Україні, більшість з яких були успішними.

Слід зазначити, що майже всі захоплені підприємства були не готовими до захисту та не мали стратегії захисту підприємства від корпоративних захватів. Деякі підприємства прописували в своїх уставних документах окремі заходи, спрямовані на зменшення вірогідності недружнього поглинання підприємства, але ці заходи впроваджувались окремо і не мали чіткого зв'язку між собою. Недотримання в повному обсязі вимог чинного законодавства, а саме: ЗУ «Про акціонерні товариства» [1] та ЗУ «Про цінні папери та фондовий ринок» [2], з приводу діяльності підприємства, посадовими органами підприємства також сприяли його захвату. Також зазначимо, що слабкість і некомпетентність менеджменту та акціонерів підприємств, їх небажання слідкувати за слабкими сигналами підприємства та спрямовувати власну увагу на можливі загрози в зовнішньому середовищі, стали причиною їх захватів.

Питанням розробки стратегії захисту підприємств від корпоративних захватів, займалися у своїх працях науковці: П. Астахов, С. Г. Джура, К. Е. Добринін, Д. В. Зеркалов, М. Г. Іонцев, С. М. Кліменко, В. І. Компанієць, О. Костюк, К. В. Крутильніков, Л. Л. Маханець, І. В. Можейко, А. Є. Молотніков, Н. Г. Ніконова, В. В. Откидач, А. А. Піманова, В. Поляков, Н. Б. Рудик, С. Сергієв, І. Ю. Туник, Н. І. Фасенсон, О. В. Фисуренко, А. Ю. Фьодоров тощо.

Отже, з огляду на актуальність даної проблематики, метою даної роботи є формування стратегії захисту підприємств від корпоративних захватів.

Для ефективного формування стратегії захисту від корпоративних захватів необхідно використовувати комплекс методів захисту підприємств з урахуванням його можливостей і галузі господарювання та враховуючи конкурентів на даному ринку. Саме тому необхідно формувати портфель методів, направлених на протидію захватам як на етапі початку захвату, так і в умовах оборони підприємства-цілі від підприємства-загарбника. Необхідно вносити превентивні поправки в уставні документи, такі, як Устав, Положення про Раду Директорів і Правління, які направлені на унеможливлення одночасного звільнення ради директорів або переобрання правління, що надасть змогу збільшити час на захист від захвату. Слідкувати за кредиторською заборгованістю та своєчасно їх погашати. Ввести в Устав положення про отруйні пігулки, що нададуть змогу провести скупку акцій акціонерів по нижчій за ринкову, заздалегідь оговорену ціну або випустити нові привілейовані акції з першочерговим правом голосу [3]. Також не можна не звертати увагу на компетентність і задоволеність своєю роботою і заробітною платнею правління і менеджерів, адже саме їх некомпетентність, помилки та небажання боротись за підприємство може стати у нагоді підприємству-загарбнику та дозволить з меншими ресурсами та в короткі терміни захопити підприємство-ціль підприємством-загарбником, а відданість, знання та злагоженість дій менеджерів сприятимуть захисту підприємства та ускладнять процес захвату [4]. Також потрібно звертати увагу на корпоративну культуру та на сприйняття, погодження і дотримання цінностей підприємства робітниками та менеджерами нижчої ланки. Саме вони зможуть завадити захопити підприємство на етапі захвату, шляхом мітингів і страйків [5]. Служба безпеки підприємства є його захистом і контролем. Наймати працівників уцей відділ, а головне начальника, треба власникам, адже саме від їх компетентності та професіоналізму залежить збереження інсайдерської інформації та контроль над працівниками. Також необхідно проводити семінари для усіх менеджерів і персоналу на випадок корпоративного захвату, на яких повинна бути представлена концепція і порядок дій під час силового або юридичного захвату підприємства. Якщо використовувати всі ці методи захисту підприємства у комплексі та формувати з них свій стратегічний портфель, захват підприємства можна буде значно ускладнити, та вірогідність того, що підприємство-загарбник буде мати бажання

розпочати складний, потребує значних ресурсів захват підприємства-цілі, буде знижено.

Отже, слід зазначити, що в умовах часткового виходу ринку корпоративного контролю з кризи та зростання кількості угод злиттів і поглинань, у тому числі і корпоративних захватів, власникам корпорацій необхідно звертати більшу увагу на стратегію свого підприємства та компетентність і задоволеність свої менеджерів і працівників. Використання комплексних стратегій захисту корпорацій від корпоративних захватів, які складаються з методів, направлених на протидію захватам на усіх етапах його проведення, знизить ризик корпорації-цілі бути поглинутою та зменшить вірогідність успішного проведення захвату корпорацією загарбником.

### *Література*

1. Закон України «Про акціонерні товариства» // Відомості Верховної Ради України. — 2008. — № 50—51. — С. 384.
2. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» // Відомості Верховної Ради України. — 2006. — № 31. — С. 268.
3. Рудык Н. Б., Семенкова Е. В. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 456 с.
4. Рудык Н. Б. Методы защиты от враждебного поглощения. — М.: Дело, 2006.
5. Jonathan R. Macey. Market for Corporate Control // The concise encyclopedia of economics. — 2-nd edition. — 2002.

*Л. Н. Нехорошева, д.э.н., профессор,  
заведующая кафедрой экономики промышленного предприятия,  
УО «Белорусский государственный экономический университет»  
e-mail: kepp@bseu.by*

## **ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПЛАТФОРМЫ КАК НОВАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ (ПРЕДПРИЯТИЙ) НАНОИНДУСТРИИ**

**Нехорошева Людмила**  
**Технологічні платформи як нова**  
**модель формування стратегії**  
**розвитку організацій**  
**(підприємств) наноіндустрії**

**Nehorosheva Lyudmila**  
**Technology platforms as a new**  
**model strategy development**  
**organizations (enterprises)**  
**nanotechnology**

В условиях кризисной и посткризисной экономики возникают задачи, *во-первых*, проведения структурной перестройки с целью