

В. Гавриленко, Л. Гальперіна, Д. Гулевець [та ін.] — К.: НАЕР-НАУ, 2010. — 254 с.

7. Амоша А. И. Экономические подходы к эффективному использованию энергетических ресурсов / А. И. Амоша, В. Г. Федоренко, Н. Г. Белопольский, Д. К. Турченко. — // Экономика та держава. — 2008. — № 1. — С. 4—7.

8. Енергетична стратегія України на період до 2030 року [Електронний ресурс] : — Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/signal/kr06145a.doc.

Статтю подано до редакції 27.05.11 р.

УДК 343.374(477)

С. О. Бурбело, економіст Луганської філії  
Інституту економіки правових досліджень НАН України

## ПЛАНУВАННЯ ЗАХИСТУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ВІД ПРОТИПРАВНИХ ЗАХОПЛЕНЬ

**АНОТАЦІЯ.** У статті досліджено деякі аспекти проблеми захисту суб'єктів господарювання від протиправних захоплень їх майна, з'ясовано, що заходи безпеки на практиці носять у більшості інформаційний характер, пропонується комплексний підхід до формування системи захисту бізнесу.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** безпека, загрози, ресурси захисту, методи аналізу, ризик, сценарії, протиправні захоплення, стратегія, система, потенціал рейдера, привабливість підприємства.

**АННОТАЦИЯ.** В статье исследованы некоторые аспекты проблемы защиты субъектов хозяйствования от противоправных захватов их имущества, выяснено, что меры безопасности на практике носят в большинстве информационный характер, предлагается системный подход к формированию системы защиты бизнеса.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** безопасность, угрозы, ресурсы защиты, методы анализа, риск, сценарии, противоправные захваты, стратегия, система, потенциал рейдера, привлекательность предприятия.

**ANNOTATION.** In the article it is investigated some aspects of problem of defence of management subjects from illegal captures of their property. It is found out that practice the safety measures carry in the main informative character. It's offered the system approach to forming of the system of business defence.

**KEYWORDS:** safety, threats, resources of defence, methods of analysis, risk, scenarios, illegal captures, strategy, system, potential of raider, attractiveness of enterprise.

**Постановка проблеми.** Позитивних результатів у подоланні негативних наслідків економічної кризи в країні можна досягнути лише сумісними зусиллями, як на макро-, так і на мікроекономічних рівнях. При цьому безпосереднє виконання конкретних засобів по забезпеченню власного виживання покладається безпосередньо на самих суб'єктів господарювання.

Серед множини чинників і умов, які суттєво впливають на діяльність суб'єктів господарювання, є такі, що носять економічний характер. До них слід віднести такі негативні явища, як недобросовісна конкуренція та рейдерство, які в період кризи збільшилися не тільки кількісно, але і «якісно».

Особливу небезпеку набуло так зване рейдерство, яке спрямоване на силове захоплення суб'єктів бізнесу. Результатами цього стало силове встановлення контролю рейдерів над десятками підприємств, а деякі з них взагалі припинили свою діяльність.

В цих умовах багато суб'єктів господарювання опиняються не підготовленими до оборони від рейдерства, рейдерські атаки застають їх зненацька. Тому життєво важливо для суб'єктів бізнесу заздалегідь збудувати ефективну систему захисту від протиправних поглинань.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемам захисту суб'єктів господарювання від протиправних захоплень їх майна приділялась певна увага, як з боку вітчизняних [1—7], так і зарубіжних учених, фахівців [8, 9].

Аналіз сучасного стану забезпечення безпеки бізнесу свідчить, що на жаль вона концентрується навколо певних суб'єктів (служб безпеки) і не диференціює свою діяльність на всю структуру конкретного підприємства, а відтак заходи безпеки носять переважно інформаційний, оперативний характер. Як свідчить практика, частина діяльності сил безпеки здійснюється не у сфері загроз, а поза межами їх впливу.

Забезпечення безпеки, як правило диференціюється залежно від походження джерел загроз і не завжди носить комплексний характер, що необхідно для попередження виникнення цих загроз [4, с. 10].

**Формування мети статті.** Метою статті є дослідження можливостей поєднання сукупності захисних заходів у єдиному логічно-зв'язаному та цілеспрямованому процесі з наступним формуванням системи забезпечення захисту суб'єктів господарської діяльності.

**Основний матеріал дослідження.** В системі забезпечення безпеки суб'єктів господарської діяльності захисту повинні підлягати [2, с. 60]: персонал підприємства; фінансові ресурси; ма-

теріально-технічні засоби; інформаційні ресурси; засоби та системи інформатизації (системи обробки даних, телекомунікаційні системи); системи та засоби, що використовуються для охорони та захисту суб'єктів підприємницької діяльності.

Проблема полягає в формуванні ідейного базису поєднання сукупності заходів захисту кожного з наведених вище пунктів. Доцільно щоб такий базис концентрував систему поглядів на проблему безпеки суб'єктів господарювання, визначав пріоритетні напрями їх захисту, виділяв найбільш суттєві загрози (або їх комплекс), формував попередні рекомендації із планування механізму безпеки та розподілу фінансових, адміністративних і технічних ресурсів захисту. Таким ідейним базисом повинна бути концепція безпеки суб'єктів підприємницької діяльності.

Заслуговує на увагу думка одного з авторів відносно сутності цієї Концепції [2, с. 60]: головне в Концепції — її інтегративна функція. Концепція на методологічному рівні забезпечує узгоджену стратегічну політику безпеки суб'єктів господарювання, єдиною для всіх його підсистем безпеки (фізичної, інформаційної, екологічної, кадрової тощо).

Проблема формування такої Концепції ускладнюється тим, що кожна з підсистем підприємницької безпеки мала певний період самостійного розвитку і за цей період автономного існування для кожної з підсистем склався власний науково-методологічний базис, із ставшими традиційними для нього моделями, критеріями, методами аналізу та розрахунку, відповідними функціями, механізмами та засобами захисту [2, с. 60]. Наприклад, для аналізу економічної безпеки підприємства використовуються поширені та перевірені часом і практикою методи STEP аналізу, SWOT аналізу, SPASE аналізу та ін.

Таким чином, вимоги до розробки Концепції безпеки суб'єктів підприємницької діяльності, як до узагальнюючого стратегічного документу потребують застосування універсального методу аналізу загроз та ймовірних витрат, єдиного для всіх сфер безпеки підприємництва. Таким певним формалізованим підходом може бути методологія середніх ризиків, ефективність якої підтверджено в [11].

Особливістю використання цієї методології повинна бути відмова від розгляду певного одного детермінованого варіанту розвитку подій на підприємстві та перехід до аналізу множини можливих сценаріїв розвитку подій обумовлених ймовірними реалізаціями загроз у різних сферах підприємництва та оцінювання

наслідків реалізації цих загроз у будь-якій сфері в однакових одиницях виміру, наприклад у гривнях [2, с. 60].

Під сценарієм розуміють опис можливих варіантів розвитку подій у певній ситуації. Деякі автори стверджують, що вперше метод сценаріїв застосовував Герман Кан у дослідженнях складних систем [1]. Ці сценарії мали суто описовий характер, а з часом вони почали використовувати більш складні формалізовані конструкції. Однак, не зважаючи на існування різних концепцій генерації сценаріїв, процедури формування множини сценаріїв ще не формалізовані в достатній мірі і завершеного вирішення цієї проблеми поки що немає.

Вище наведене методологічне підґрунтя було використано при розробці стратегії системи забезпечення захисту суб'єктів господарської діяльності від протиправних захоплень (рис. 1, 2, табл. 1).

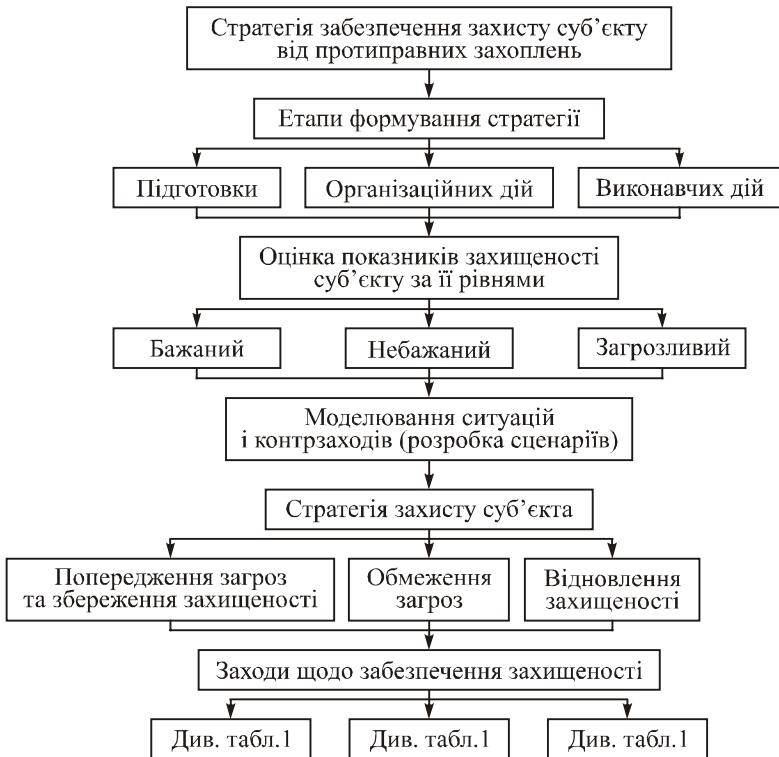


Рис.1. Стратегія забезпечення захисту суб'єктів господарювання від протиправних захоплень

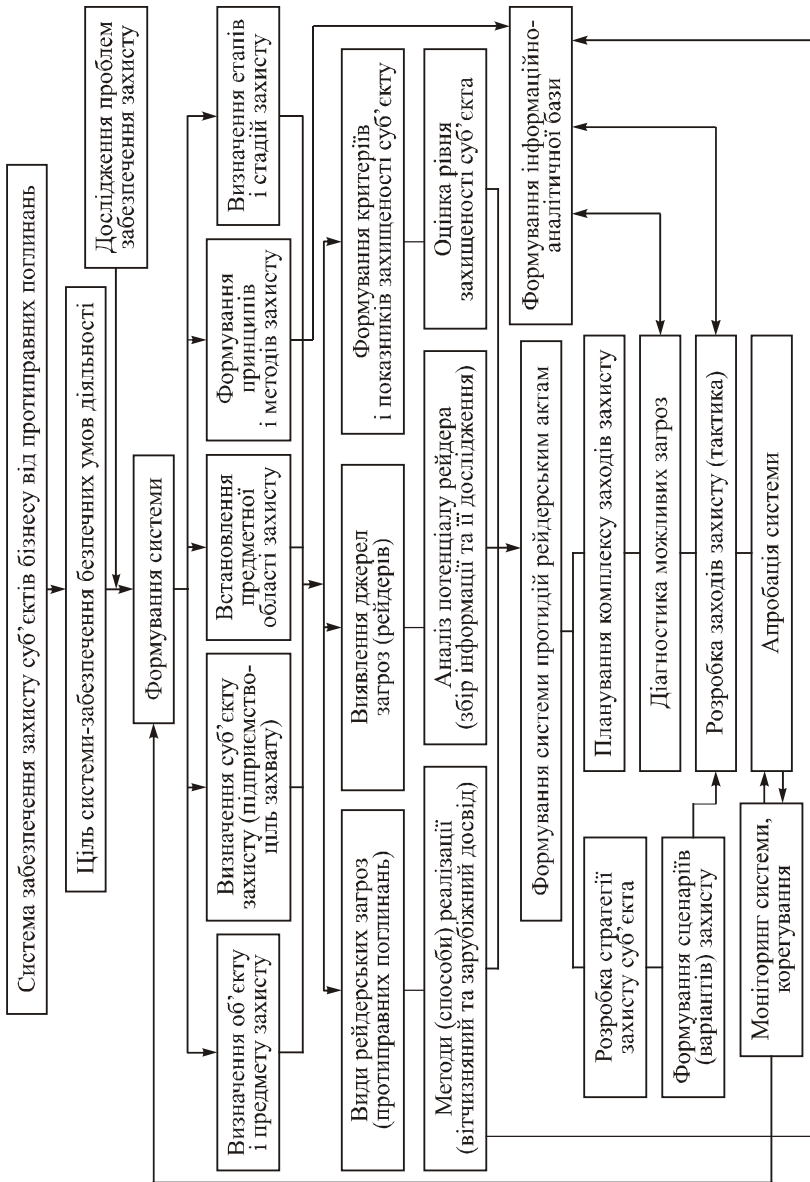


Рис. 2. Система забезпечення захисту суб'єкту бізнесу від протиправних захоплень

Методи щодо запобігання ризику ворожого поглинання суб'єкта господарської діяльності в основному спрямовані на зниження його привабливості для рейдера (табл. 1).

Таблиця 1

**ЗАХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИЩЕНОСТІ СУБ'ЄКТУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Захід	Зміст заходу
Розробка положення про мажоритарну більшість голосів	Регламентує участь більшості у прийнятті важливих рішень
Умови справедливої ціни	Закріплюють в статуті принцип єдності ціни будь-якої кількості акцій
Підготовка положення про переобрання ради директорів	Закріплюється вимога переобрання щорічно не більш третини складу ради
Передбачення класу акцій, які мають пріоритетне право голосу	Власник усіх акцій отримує право обміну їх на звичайні акції, це положення дозволяє менеджменту отримати більшість голосів, не володіючи контрольним пакетом акцій компанії
Спеціальні права акціонерів при додатковій емісії	Право придбання додаткових акцій зі значним дисконтом або продажу своїх акцій корпорації-покупцю зі значною премією
Ускладнення процедури зміни статуту	Знижується вірогідність внесення змін до статуту за інтересами рейдерів
Реструктуризація активів	Звільнення від активів, що викликали інтерес компанії-загарбника, розподіл їх по балансах дочірніх підприємств, використання схем з лізинговими компаніями, переказ нематеріальних активів, наприклад, в офшорну компанію
Реструктуризація пасивів	Додаткова емісія акцій і розміщення їх серед дружніх акціонерів, велика емісія боргових зобов'язань, спрямування отриманих коштів на купівлю своїх звичайних акцій
«Контрнапад» на акції загарбника	Активні дії з купівлі акцій загарбника
Судові тяжби	Порушення судової справи проти загарбника за порушення антимонопольного законодавства або законодавства про цінні папери

Закінчення табл. 1

Захід	Зміст заходу
Зовнішній моніторинг	Спостереження за проявами активності, пов'язаної з отриманням відомостей про підприємство, його власників, акціонерів, топ-менеджерів, активи, господарську діяльність
Внутрішній контроль	Політика надання доступу до документів, що містять комерційну таємницю не повинна залишати лазівку для протиправних зазіхань загарбників
Довірче управління, номінальні директори	Дозволяють знизити ризик протиправних дій загарбників
Апеляції до трудового колективу	За умов відповідної матеріальної та моральної мотивації надають важливу допомогу власникам підприємств
Залучення ЗМІ й PR-агенств	Створення позитивного іміджу підприємства, сформування негативної суспільної думки по відношенню до загарбника

Як видно з вище викладеного, вирішення проблем забезпечення безпеки суб'єктів господарської діяльності вимагає системного підходу, в реалізації якого, сподіваємось певну, допомогу нададуть пропозиції автора.

**Висновки та пропозиції.** Запропонований підхід буде мати результати за умов, якщо управління системою забезпечення захисту підприємства буде максимально наближене його менеджментом до вирішення тих проблем, заради яких сформована наведена система, а також з урахуванням ситуації, яка склалась навколо конкретного суб'єкту господарської діяльності.

### Література

1. Арефьев О. В., Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємства. / О. В. Арефьев. — К.: Вид-во Європ. ун-ту. 2004. — 170 с.
2. Архипов О. Є., Архипова С. А. Формальні аспекти аналізу захищеності об'єкта підприємницької діяльності. / О. Є. Архипов, С. А. Архипова. // Бизнес и безопасность. — 2010. — № 2. — С. 60—62.
3. Гетьман — Павлова И. В., Цыганкова Е. В., Шахова В. В. Меры защиты от враждебных поглощений. / И. В. Гетьман-Павлова // Юрист. — № 8. — 2008. — С. 18—34.

4. *Зубок М.* Забезпечення безпеки підприємницької діяльності в умовах економічної кризи / М. Зубок. // *Бизнес и безопасность.* — 2010. — № 6. — С. 9—10.

5. *Королёв М. И.* Устранение рисков при слияниях и поглощениях / М. И. Королёв. // *Бизнес и безопасность.* — 2010. — № 1. — С. 19—21.

6. *Крутов В.* Становлення та розвиток недержавної безпеки підприємництва в Україні / В. Крутов. К. : Фенікс, 2008. — 192 с.

7. *Чернявский А. А.* Безопасность предпринимательской деятельности. / А. А. Чернявский. — К.: МАУП, 1998. — 124 с.

8. *Грунин О. А., Грунин С. О.* Экономическая безопасность организации / О. А. Грунин. — СПб.: Питер, 2002. — 160с.

9. *Житомирский В. С.* В блокнот предпринимателю. Рейдерство: явление, причины, профилактика, защита. / В. С. Житомирский. — СПб.: Ленинградская торгово-промышленная палата, 2006. — 54 с.

10. *Жерарден Я.* Исследование альтернативных картин будущего: метод составления сценариев. Руководство по научно-техническому прогнозированию / Я. Жерарден. — М.: Прогрес. 1977. — 420 с.

11. *Архипов А. Е.* Применение среднего риска для оценивания эффективности защиты информационных систем / А. Е. Архипов. // *Правове, нормативне та метрологічне забезпечення системи захисту інформації в Україні*, вип. 3 (14). — К., 2007. — С. 60—67.

Статтю подано до редакції 20.05.11 р.

УДК 339.97

*Т. В. Суворова*, аспірантка,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## **МОТИВАЦІЯ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ**

**АНОТАЦІЯ.** У статті досліджено особливості мотивації людських ресурсів в різних глобальних корпораціях. Сформовано схему механізму управління мотиваційною системою людських ресурсів у глобальних корпораціях.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** мотивація, глобальні корпорації, людські ресурси, програми заохочення.

**АННОТАЦІЯ.** В статті досліджені особливості мотивації людських ресурсів в різних глобальних корпораціях. Сфор-