

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – економіки, бізнесу і контролю
Кафедра – економічної теорії та фінансово-економічної безпеки
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 051 Економіка
Освітня програма – Економічна і продовольча безпека



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Протидія протиправним злиттям та поглинанням в системі забезпечення економічної безпеки підприємств»

КРМ ЕТтаФЕБ.1.939.03.ІІ.2.5

Здобувач Школьний Іван Олегович
(ПІБ)

Керівник: к.е.н., доц. Неустроєв Ю. Г.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 04.12. 2023, протокол № 5

Завідувач кафедри

ЕТ та ФЕБ
Назва кафедри

(підпис)

Наталія ЗГАДОВА

Одеса – 2023 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г. Е. Вейнштейна

Факультет – економіки, бізнесу і контролю

Кафедра – економічної теорії та фінансово – економічної безпеки

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність – 051 Економіка

Освітня програма – Економічна і продовольча безпека

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувача

Івана ШКОЛЬНОГО

(ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Протидія протиправним злиттям та поглинанням в системі забезпечення економічної безпеки підприємств» затверджена наказом ОНТУ від 05.12.2022. р. № 939-03.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 11.12.2023 р.
3. Вихідні дані роботи: нормативна база, наукова та методична література.
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Теоретико-правові основи угод злиття та поглинання. Злиття та поглинання як інструмент інноваційного розвитку компаній. Запобігання ризикам недружнього поглинання (рейдерства) в системі економічної безпеки підприємства. Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.
5. . Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць – 8, рисунків – 4.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 05.12.2022

Керівник _____ к.е.н., доц. Неустроєв Ю. Г.
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Школьний І. О.
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Підготовка першого розділу теоретико-правові основи угод злиття та поглинання.</i>	15.12.2022 - 31.03.2023	Виконано
2	<i>Написання другого розділу злиття та поглинання як інструмент інноваційного розвитку компаній.</i>	05.04 - 31.05.2023	Виконано
3	<i>Розробка заходів щодо запобігання ризикам недружнього поглинання (рейдерства) в системі економічної безпеки підприємства.</i>	15.06-31.08.2023	Виконано
4	<i>Підготовка висновків та пропозицій.</i>	01.09-19.09.2023	Виконано
5	<i>Оформлення кваліфікаційної роботи</i>	15.10-31.10.2023	Виконано

Керівник _____ Неустроєв Ю. Г.
(підпис)

Здобувач-дипломник _____ Школьний І. О.
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ /Школьний І. О./
підпис

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра **Школьного Івана Олеговича**
***Протидія протиправним злиттям та поглинанням в системі
забезпечення економічної безпеки підприємств***

Мета дослідження — здійснення комплексного дослідження організаційно-правового забезпечення протидії протиправним злиттям та поглинанням підприємств в системі забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання, визначення шляхів і перспектив протидії його негативним проявам, а також внесення теоретично обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення механізмів протидії протиправним злиттям та поглинанням підприємств.

Дана робота складається з трьох розділів.

Перший розділ розкриває питання теоретико-правових основ угод злиття та поглинання. Досліджено поняття та сутність процесів злиття та поглинання, проаналізовано державне регулювання угод злиття та поглинання в Україні, вивчено основні мотиви укладання угод злиття та поглинання.

У другому розділі досліджено злиття та поглинання як інструмент інноваційного розвитку компаній, а саме проведено аналіз основних етапів угоди злиття та поглинання, надано оцінку схеми та механізми злиття та поглинання компаній, визначені основні механізми фінансування операцій злиття та поглинання компаній.

У третьому розділі проаналізовано особливості запобігання ризикам недружнього поглинання (рейдерства) в системі економічної безпеки підприємства та роль конкурентної розвідки та служби безпеки підприємства у протидії рейдерству.

У висновках викладена пропозиція автора щодо шляхів протидії протиправним захопленням та поглинанням підприємств в системі економічної безпеки шляхом розроблення відповідних організаційно-правових заходів.

Кваліфікаційна робота містить: текстової частини – 120 стор.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ КОМПАНІЙ	10
1.1. Поняття та сутність процесів злиття та поглинання. Основні етапи розвитку ринку злиття та поглинання в Україні	10
1.2. Державне регулювання злиття та поглинання в Україні.....	17
1.3. Основні мотиви укладання угод злиття та поглинання.....	27
РОЗДІЛ 2. ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ	35
2.1. Класифікація та основні етапи укладення угоди злиття та поглинання .	35
2.2. Схеми та механізми злиття та поглинання компаній.....	47
2.3. Механізми фінансування операцій злиття та поглинання компаній.....	52
РОЗДІЛ 3. ЗАПОБІГАННЯ РИЗИКАМ НЕДРУЖНЬОГО ПОГЛИНАННЯ (РЕЙДЕРСТВА) В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	64
3.1. Рейдерство: поняття та передумови впливу на економічну безпеку підприємства	64
3.2. Конкурентна розвідка та її значення у боротьбі із недружніми поглинаннями в Україні.....	73
3.3. Роль служби безпеки підприємства у протидії рейдерству.....	82
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Практика провідних компаній розвинених країн підтверджує, що співпраця підприємств на засадах добросовісної конкуренції позитивно впливає на результати їх діяльності, зміцнюючи позиції на визначеному сегменті ринку, сприяючи покращанню якості продукції або послуг, введенню нових технологій, розширенню кола споживачів, тощо.

В умовах нестачі інвестиційних ресурсів, посилення конкуренції та низької інвестиційної привабливості України, для суб'єктів господарювання участь в інтеграційних процесах на ринку злиття та поглинання є можливістю вийти на якісно новий рівень розвитку. Дедалі більше українських підприємств трансформують свою діяльність шляхом використання механізмів реорганізації для проникнення в нові сфери та для закріплення конкурентних позицій на цільових ринках.

Однак, незважаючи на зростаючу динаміку процесів злиття та поглинання, у вітчизняній науковій літературі та в нормативно-правовій базі відсутнє чітке визначення цих понять, контури їх предметного поля, взаємозв'язок із суміжними поняттями. З огляду на це, виникає об'єктивна необхідність розкриття економічної сутності злиттів та поглинань та структурування існуючого організаційно-правового забезпечення протидії протиправним злиттям та поглинанням підприємств в системі забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Рейдерство є однією з найсерйозніших загроз економічній безпеці держави. Поширення неправомірних захоплень (поглинань, несумлінних перехоплень корпоративного контролю, рейдерства) стало помітною тенденцією останнього десятиліття економіки країни. На даному етапі під час розгляду необхідності розвитку України як самостійної незалежної держави бачимо велику необхідність залучення іноземних інвестицій для покращення активності підприємницької діяльності суспільства та підвищення стану економіки країни.

Досягненню таких цілей заважає саме таке поняття й процес, як рейдерство, що набуває досить широких масштабів. Протягом останніх років процес недружнього поглинання загрожує позитивному та стабільному розвитку економіки держави, а також ставить під сумнів існування та перспективи розвитку приватного середнього та малого бізнесу в Україні.

Сьогодні рейдерство є встановленням контролю над компанією із застосуванням протизаконних методів, що часто супроводжуються заволодінням акціями компаній проти волі її справжніх власників. Незважаючи на те, що масштаби рейдерських захоплень досі точно не підраховані, практично будь-який підприємець в Україні живе під страхом рейдерського захоплення.

В сучасній Україні жодна компанія не може почувати себе в цілковитій безпеці. Проблема рейдерства є досить актуальною сьогодні та потребує всебічного дослідження. Оскільки рейдерство в Україні є реальною загрозою економічній безпеці держави, виникає необхідність вдосконалення чинного законодавства та реформування вітчизняної судової системи.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є здійснення комплексного дослідження організаційно-правового забезпечення протидії протиправним злиттям та поглинанням підприємств в системі забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання, визначення шляхів і перспектив протидії його негативним проявам, в тому числі з урахуванням тенденцій сучасної світової економічної кризи, а також внесення теоретично обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення механізмів протидії протиправним злиттям та поглинанням підприємств та шляхів подолання наслідків їх негативного впливу на економічну безпеку підприємств.

Для досягнення мети дослідження були поставлені наступні **завдання**:

- визначити поняття та сутність процесів злиття та поглинання;
- проаналізувати основні етапи розвитку ринку злиття та поглинання в Україні;

- охарактеризувати державне регулювання угод злиття та поглинання в Україні;
- розглянути основні мотиви та етапи укладання угод злиття та поглинання;
- дослідити. схеми та механізми злиття та поглинання компаній;
- проаналізувати механізми фінансування операцій злиття та поглинання компаній;
- розробити пропозиції щодо запобігання ризикам недружнього поглинання (рейдерства) в системі економічної безпеки підприємства.

Об’єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі злиттів та поглинань підприємств, а також правові відносини, що склалися в у сфері правового регулювання протидії протиправним злиттям та поглинанням (рейдерству), забезпечення належної охорони прав власників підприємств, в тому числі, з урахуванням їх особливої значущості в системі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є організаційно-правове забезпечення протидії протиправним злиттям та поглинанням підприємств в системі забезпечення економічної безпеки суб’єктів господарювання

Методи дослідження. Методологічною основою даного дослідження є загальнонаукові та спеціально наукові методи дослідження. Зокрема, за допомогою діалектичного методу досліджено правову природу процесів злиттів та поглинань підприємств, а також правові основи угод злиттів і поглинань (підрозділи 1.1, 1.3). Герменевтичний метод було використано при з’ясуванні окремих понять, що застосовуються при характеристиці процесів злиттів та поглинань, а також протиправних захоплень та поглинань (рейдерства) (підрозділи 1.1, 3.1, 3.2).

Методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, наукової класифікації – для уточнення класифікації угод злиття та поглинання, аналізу основних мотивів та етапів укладення угод злиття та поглинання (підрозділ 1.3, 2.1). Методи порівняльного аналізу, фінансово-економічного та

статистичного аналізу – для аналізу системи показників обсягу здійснених угод злиття та поглинання, а також показників обсягу протиправних захоплень підприємств (рейдерства) (підрозділи 2.2, 3.1).

В роботі використовувались також інші методи наукового пізнання, зокрема, догматичний (підрозділи 1.1, 1.3, 3.1, 3.2, 3.3), а також методи аналізу та синтезу (підрозділи 2.1, 2.2, 2.3).

Теоретична основа дослідження. З поміж наукових робіт, присвячених аналізу процесів злиттів та поглинань підприємств та їх впливу на економічну безпеку, заходам протидії протиправним захопленням підприємств (рейдерству) заслуговують уваги наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких: Б. М. Андрушків, Ю. А. Берлач, О. А. Бєліков, О. Ю. Бобровська, З. С. Бурбело, Т. П. Бабич, Л. В. Балабанова, Л. В. Варналій, О. М. Вінник, М. О. Кизим, В. В. Луць, О. Л. Перхач, О. С. Поважний, О. Б. Руденко, І. Л. Сазонець, Ю. М. Фальшовик, І. В. Фатєєва, та інших. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць, організаційно-правові засади запобігання протидії протиправним злиттям та поглинанням підприємств в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання залишаються недостатньо дослідженими.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що робота є першим вітчизняним комплексним дослідженням організаційно-правового забезпечення протидії протиправним злиттям та поглинанням підприємств в системі забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання а також в подальшому розвитку теоретичних і науково-методичних положень щодо забезпечення протидії рейдерству.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, які включають дев'ять підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ КОМПАНІЙ

1.1. Поняття та сутність процесів злиття та поглинання. Основні етапи розвитку ринку злиття та поглинання в Україні

Курс на модернізацію, проголошений в Україні, потребує широкомасштабних структурних перетворень та переорієнтації реального сектору на виробництво наукоємної продукції. Згідно з досвідом країн, що вирішували подібну проблему в минулому, модернізація проходить лише через масштабні інтеграційні процеси, що забезпечуються процесом злиття та поглинання економічних суб'єктів.

Інноваційний розвиток реального сектора економіки потребує в сучасних умовах значних інвестиційних ресурсів. Про це свідчить характер економічного зростання у розвинених країнах світу, який визначається значними розмірами й ефективною структурою фінансового капіталу, високими темпами освоєння інвестицій. Фізична і моральна застарілість основного капіталу ставить Україну перед об'єктивною необхідністю активізації інвестиційної діяльності.

Реалізація такої діяльності за рахунок коштів Державного бюджету викликає сумніви у зв'язку з їх недостатністю. Формування критичної маси інвестицій в інноваційний розвиток української економіки сьогодні під силу великому корпоративному фінансовому капіталу і лише у разі здійснення ефективних злиттів і поглинань. Попри весь потенціал цього явища для забезпечення укрупнення та інтеграції української промисловості, питання злиттів та поглинань залишається досить поверхово дослідженим вітчизняними вченими.

Незважаючи на те що теоретичні засади і практика злиттів та поглинань активно вивчаються вітчизняними вченими, у наукових дослідженнях немає єдності в розумінні злиття та поглинання як категорії, що пояснюється складністю та багатогранністю досліджуваного предмета.

Починаючи з 1994 р. у вітчизняній науці та практиці почали відбуватися зміни в тлумаченні, а відповідно, і в розумінні понять «злиття», «поглинання». Однак, унаслідок некомпетентного перекладу з іншомовних джерел поняття «об'єднання», «інтеграція», «консолідація», «злиття», «поглинання» ототожнюють, що не відповідає їх економічній суті.

Дослідження семантики категорії «інтеграція» дозволило встановити, що дане слово набуває таких значень:

- об'єднання в ціле будь-яких окремих частин;
- об'єднання та координація дій різних частин цілісної системи;
- процес упорядкування, узгодження та об'єднання структур і функцій у цілому організмі [26].

У науковій літературі для ідентифікації злиття та поглинання також часто використовується категорія «об'єднання». Відповідно до процесного підходу, об'єднання, у значенні процесу сполучення та цілеспрямованих дій, відповідає змісту злиття та поглинання та може застосовуватися для пояснення сутності цих явищ. Однак, з юридичної точки зору об'єднання підприємств не передбачає обов'язкового встановлення відносин контролю між суб'єктами господарювання, а отже, не відповідає змісту злиття та поглинання.

На сучасному етапі серед провідних економістів немає єдиної думки з приводу визначення термінів «злиття», «поглинання», що обумовлюється багатогранністю та складністю їх природи, тому для розкриття економічного змісту даного поняття розглянемо декілька з них (табл. 1. 1.).

Таблиця 1.1. Компаративний аналіз авторських визначень понять «злиття» та «поглинання»

Автор	Злиття	Поглинання
Кириченко О., Ваганова О. [41]	Будь-яке об'єднання господарюючих суб'єктів, у результаті якого утвориться єдина економічна одиниця з двох або більше раніше існуючих структур	Об'єднання двох або декількох самостійних економічних одиниць, за якого поглинаюча структура зберігається і до неї переходять активи і зобов'язання юридичних осіб, що поглинаються
Гордєєва Т.[31]	Особлива форма поглинання, при якій компанія, що продається, позбавляється юридичної самостійності	Придбання всього підприємства, окремих його частин, а також стратегічна участь у капіталі
Табахарнюк М. [61]	Процес купівлі компанії, усі активи та зобов'язання якої поглинаються покупцем	Позначення процедури передачі власності. Термін використовується з метою підкреслити домінуючу роль компанії-ініціатора, яка володіє могутнішим економічним потенціалом
Багора Д. [20]	Спосіб реорганізації, при якому два або декілька підприємств зливаються в одне, з подальшим припиненням самостійного існування як юридичних осіб	Спосіб реорганізації, коли одне підприємство приєднується до іншого і останньому переходять усі майнові права та обов'язки приєднаного підприємства
Ігнатюк А. [38]	Поєднання двох або декількох підприємств, унаслідок чого виникає нове підприємство	Купівля одним підприємством значної частини акцій другого підприємства

У зарубіжній літературі поняття «злиття» та «поглинання» не мають чіткого розмежування. Навіть англійські аналоги понять мають неоднозначне значення: Merger – поглинання (шляхом придбання цінних паперів або основного капіталу), злиття (компаній); Acquisition – придбання (наприклад акцій), поглинання (компанії); Merger and Acquisitions – злиття та поглинання компаній. Причому визначення розрізняються як у межах законодавства окремої країни, так і між країнами [39].

Отже, поняття «злиття» і «поглинання» як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі досить часто ототожнюють, хоча з методологічної позиції це різні поняття. Принаймні, якщо відмінність в економічній характеристиці процесу об'єднання активів видається незначною, то юридичні наслідки визнання прав власності будуть істотними.

Окремо варто розглянути визначення поняття «злиття» в законодавстві України. Ще зовсім недавно ця дефініція майже не використовувалась у господарській практиці й згадувалася лише у Законі України «Про підприємства в Україні» [4] (п. 5 ст. 34), однак розвиток правових норм та регламентів сприяв виокремленню механізму злиття підприємств в окрему статтю Закону України «Про акціонерні товариства» [10], що характеризує самостійну процедуру, в т. ч. і як вимогу обов'язкового викупу акцій.

Процедура реорганізації підприємств шляхом злиття визначена також у Цивільному [2] (ст. 104, 106, 107) та Господарському [1] (ст. 56, 59) кодексах України та інших пов'язаних з ними юридичних актах. Водночас, очевидно, що ще залишається простір для вдосконалення, адже навіть поверховий аналіз засвідчує протиріччя між визначеннями поняття «злиття», наведеними у П(С)БО 19 та Законі України «Про акціонерні товариства».

Усі представлені авторські позиції враховують різні аспекти злиттів та поглинань, що ще раз доводить полігранність категорій «злиття» та «поглинання». Для більш повного охоплення багатофункціональності даного поняття доцільно було б виділити два підходи до визначення сутності, які є найпоширенішими в економічній літературі (рис. 1.1).

У результаті аналізу існуючих підходів доцільно диференціювати поняття «злиття» та «поглинання». На нашу думку, нормативний підхід характеризується вузькістю та моноаспектністю. Зважаючи на це, можна зробити висновок, що даний підхід є формальним і не може відобразити повного мірою зміст категорій «злиття» та «поглинання».



Рис. 1.1. Підходи до визначення сутності понять «злиття» та «поглинання»

Так, під *злиттям* слід розуміти інтеграцію двох або більше компаній, як правило, подібних на розміром, на основі добровільної згоди керівництва кожної з компаній об'єднати активи та продовжувати діяльність як нова юридична особа або в складі нині існуючої з пропорційним або договірним правом управління та прийняття рішень із метою розширення сфери впливу та господарської влади компанії, досягнення конкурентних переваг, збільшення ринкової вартості компанії та отримання синергетичного ефекту.

Під *поглинанням* слід розуміти інтеграцію двох або більше компаній на основі встановлення абсолютного контролю компанії-покупця над іншими компаніями внаслідок повного або часткового права власності на її активи або купівлі контрольного пакету акцій із метою розширення сфери впливу та господарської влади компанії, досягнення конкурентних переваг, збільшення ринкової вартості компанії та отримання синергетичного ефекту.

Нерозривну дефініцію «злиття/поглинання компаній» доцільно застосовувати в процесі розкриття сутності процесів, що відбуваються на ринку злиттів та поглинань, надання характеристики його розвитку, як еквівалент поняттю Merger and Acquisitions у зарубіжній літературі.

Таким чином, для визначення поняття «поглинання» в різних оригінальних джерелах використано терміни: «merger», «acquisition», «takeover». Однак, все ж загальноприйнятим є вживання терміна «acquisition» як поглинання, а «takeover» – як вороже поглинання, тобто таке, за якого має місце супротив менеджменту.

Протягом усього періоду становлення України як самостійної держави одночасно відбувалося становлення ринку злиттів та поглинань, на якому укладалися угоди, що за правовою структурою можуть бути віднесені саме до процесів злиття-поглинання (конгломератних, горизонтальних, вертикальних, як дружнього, так і ворожого характеру) (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2. *Етапи розвитку ринку злиття та поглинання в Україні [30]*

Період	Характеристика
1993-1998	Масова приватизація державного майна. Поява специфічного типу рейдерства (купівля акцій у трудового колективу за заниженими цінами). Створення бази для подальших угод злиття та поглинання.
1998-2003	Перерозподіл власності після кризи 1998 р. Зародження ринку злиттів та поглинань, зростання уваги інвесторів до найбільш динамічних галузей.
2003-2005	Економічне зростання. Висока частка участі держави в процесах злиттів і поглинань. Активний розвиток ринку злиттів та поглинань.
2006-2007	Пік активності ринку злиттів та поглинань. Зростання впливу іноземних інвесторів на роботу банківської системи.
2008-2010	Світова економічна криза, внаслідок чого на ринку злиття-поглинання скорочуються обсяги операцій. Різне зниження інтересу іноземних інвесторів до українських компаній, вимушений продаж.
2010-2013	Нові тенденції ринку злиттів та поглинань з урахуванням кризових явищ та їх наслідків, зміна пріоритетів інвесторів.
2014-до сьогодні	Політична нестабільність, низка перевиборів, що спричинили суттєве уповільнення ринку злиття та поглинання та підвищення загального рівня недовіри до фінансового сектора.

Злиття і поглинання є важливим засобом акумулювання фінансових ресурсів, знаряддям їх розподілу та перерозподілу між суб'єктами господарювання на принципах конкуренції, яка набула глобального світового характеру. Тенденція консолідації активів і утворення великих транснаціональних холдингів сьогодні домінує у всесвітньому господарстві. Як приклад, можна навести злиття 2006 р. між Mittal Steel і Arcelor, в результаті якого з'явилась найбільша у світі металургійна компанія.

Для української економіки злиття та поглинання – це, насамперед, засіб нагромадження капіталів, збільшення частки на ринку, здійснення інвестицій. Як правило, після консолідації капіталу (злиття та поглинання) й утворення великих компаній приходять реальні інвестиції, відбуваються високотехнологічні зміни, здійснюється модернізація виробництва і реструктуризація реального сектора економіки. Саме у цьому полягає позитивний вплив процесів злиття і поглинання на розвиток реальної економіки.

Слід зазначити, що злиття не є єдиним способом спільного використання ресурсів двох компаній. На практиці багато компаній укладають спільні угоди щодо співробітництва, які близькі до злиття. Такі угоди корпорацій (компаній) мають назву корпоративних альянсів. Ці угоди існують у різному вигляді – від маркетингових угод до спільного володіння власністю при здійсненні фінансово-господарських операцій.

Фінансово-економічна криза впливає на процес поглинання двояко, з одного боку у підприємств скорочується кількість ресурсів, необхідних для поглинання, в той же час, зниження вартості підприємств- цілей дає можливість придбання перспективних підприємств по невеликій ціні.

На відміну від західних підприємств, більшість українських фірм не мають достатнього досвіду в придбанні інших фірм. Як результат, вірогідність досягнення бажаної мети значно нижча. Тому вітчизняним підприємствам необхідно сформувати власні підходи до проведення злиття та поглинання для мінімізації ризиків і підвищення ефекту.

Загалом на даний момент український ринок угод по злиттям та поглинанням все ще знаходиться на етапі формування. Можна виділити основні етапи розвитку, які пройшов ринок об'єднань українських підприємств (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3. Етапи розвитку українського ринку злиттів і поглинань

№	Роки	Стадія	Особливості
1.	1991 – 1995	Приватизаційна	Переважає продаж підприємств державної власності
2.	1995 – 1997	Постприватизаційна	Домінування поглинань у галузях з невеликими потребами в концентрації фінансових ресурсів
3.	1998 – 2007	Корпоративна	Формування корпоративних відносин у всіх галузях економіки. зміцнення інституту приватної власності в Україні, активізація іноземного інвестування в усі сектори економіки
4.	2008 – теперішній час	Сучасна	Превалювання спекулятивних консолідаційних угод

Таким чином, процеси М&А є багатограними явищами, а також одними із найпопулярніших напрямів розвитку бізнесу корпорацій. Компанії,

що прагнуть розширити свій бізнес за рахунок поглинання чи злиття, зіткнувшись з багатьма складними моментами, але, загалом, варто відзначити, що ринок M&A стає все більш цивілізованим – більше угод здійснюються без криміналу та силових втручань, до взаємного задоволення сторін.

1.2. Державне регулювання злиття та поглинання в Україні

Досвід еволюції ринкових трансформацій в економіці України підтвердив залежність розвитку ринку злиттів та поглинань від політики держави. Держава впливає на активність процесів протікання злиттів та поглинань через сукупність напрямів та сфер свого впливу, зокрема шляхом контролю за можливими наслідками впливу об'єднання корпорацій на стан відповідного ринку, формуванням системи захисту прав інвесторів, визначенням правил обігу акцій та передачі прав власності тощо.

Державне регулювання злиття та поглинання представляє собою процес впливу держави на стан концентрації в економіці способом об'єднання статутних капіталів та набуття прав власності в корпораціях. Необхідність формування системи державного регулювання процесів злиття та поглинання обумовлена можливістю їх негативного впливу на стан відповідного ринку, зокрема монополізацією окремих галузей діяльності, негативним впливом злиття та поглинання на стан економіки та кінцевого споживача. Недопущення негативних наслідків впливу злиттів та поглинань обумовлюють необхідність державного контролю як за процесами їх протікання, так і можливими наслідками впливу на стан економіки.

Тенденції розвитку економіки України засвідчили наявність низки негативних ознак, які є проявами низької ефективності державного регулювання. На сьогодні державне регулювання процесів злиття у сукупності зі значною організаційною складністю їх реалізації призвело до незначної кількості таких угод в економіці України, попри те, що порівняно з поглинанням корпорацій, угоди злиття характеризуються більшою прозорістю та призводять до формування конкурентоспроможних,

інноваційноздатних організаційних структур.

Частково причинами відсутності тенденцій до формування великих підприємств в Україні шляхом злиття є відсутність постійного моніторингу направленості впливу державного регулювання на тенденції розвитку злиттів та поглинань та процесу удосконалення системи державного регулювання з метою формування умов для зростання активності розвитку корпоративного сектору економіки України, в тому числі і шляхом злиття та поглинання корпорацій.

Державне регулювання процесів злиттів та поглинань спрямоване на реалізацію мети державної економічної політики. З урахуванням напрямів державної економічної політики, які визначені в статті 10 Господарського кодексу України [1], процеси злиття та поглинання є, з одного боку, інструментами реалізації структурно-галузевої, інвестиційної, політики інституційних перетворень, аз іншого боку, є об'єктом регулювання в рамках реалізації антимонопольно-конкурентної та податкової політики (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Процеси злиттів та поглинань в економічній політиці держави

Така роль процесів злиттів та поглинань у рамках реалізації економічної політики держави обумовлює необхідність глибоких економічних досліджень впливу активності злиттів та поглинань на реалізацію кожної із складових елементів економічної політики держави та постійного моніторингу за мірою досягнення поставлених завдань та реалізацією мети відповідної державної політики.

Отже, дослідження ефективності системи державного регулювання процесів злиттів та поглинань слід розглядати в контексті їх місця в економічній політиці держави, де злиття та поглинання виступають як

результати впливу антимонопольно-конкурентної та податкової політик держави та є інструментами реалізації структурно-галузевої, інвестиційної та політики інституційних перетворень.

Щодо державної політики регулювання процесів злиттів та поглинань, то слід зауважити, що на сьогодні вона здійснюється шляхом визначення об'єктів, суб'єктів, засобів та методів регулювання,

Об'єктами регулювання злиття та поглинання в національному законодавстві є:

- 1) законодавчо закріплена процедура об'єднання активів та статутних капіталів двох корпорацій [10, 13]; прогнозовані наслідки злиттів та поглинань [9];
- 2) оподаткування суб'єктів в процесі злиття та поглинання [15];
- 3) процедура реєстрації об'єднаної в результаті злиття корпорації [8];
- 4) процедура придбання акцій в процесі поглинання [3];
- 5) процеси залучення капіталу через інструменти фондового ринку [3].

Отже, регулювання злиття та поглинання здійснюється як загальним законодавством та підзаконними актами, які регулюють окремі аспекти діяльності підприємств, незалежно від організаційно-правової форми діяльності та процедури їх утворення, так і спеціальними законами, які регулюють правовідносини акціонерних товариств.

Перший закон, який визначив основні засади регулювання впливу процесів злиттів та поглинань на стан товарного ринку в рамках реалізації антимонопольно-конкурентної політики держави, був Закон України «Про обмеження монополізації та попередження недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» [5], який був прийнятий в 1992 р.

Сформований в період становлення законодавчої бази незалежної України, даний закон визначив основну направленість регулюючого впливу та основний інструмент такого регулювання. Закон 1992 року був прийнятий в сукупності з низкою інших законів, основне призначення яких полягало у

становленні ринкової економіки України, що і зумовило його точковий характер у підходах до регулювання процесів злиттів та поглинань.

Розвиток економічних відносин в країні, який призвів до зростання конкуренції на ринку та укрупнення виробників товарів та послуг вимагав поглиблення змісту та уточнення меж концентрації, що знайшло своє відображення в Законі України «Про захист економічної конкуренції» [7], який був прийнятий в 2001 році.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» відповідав нормам європейського законодавства в частині регулювання процесів злиттів та поглинань. Будучи логічним продовженням політики, закладеної в Законі України «Про обмеження монополізації та попередження недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності», Закон України «Про захист економічної конкуренції» ввів поняття концентрація та деталізував умови контролю та регулювання процесів концентрації на ринку товарів, тим самим визначивши умови та інструменти регулювання процесів злиттів та поглинань.

З 2001 року розвиток процесів злиттів та поглинань був спрямований на розвиток складних організаційних структур та поступову консолідацію активів та концентрацію виробництва в таких структурах. Логічним завершенням таких процесів стало формування домінуючих компаній в більшості видів економічної діяльності.

Основними індикаторами контролю є: частка відповідного ринку, вартість (сукупна вартість) активів, обсяг (сукупний обсяг) реалізації товарів.

Одним з основних інструментів такого контролю є дозвіл на концентрацію.

Так, у статті 24 Закону «Про захист економічної конкуренції» визначено, що концентрація може бути здійснена лише за умови попереднього отримання дозволу Антимонопольного комітету України чи адміністративної колегії Антимонопольного комітету України [7]:

- 1) у випадках, коли сукупна вартість активів або сукупний обсяг реалізації товарів учасників концентрації, з урахуванням відносин контролю,

за останній фінансовий рік, у тому числі за кордоном, перевищує суму, еквівалентну 12 мільйонам євро, і при цьому:

- вартість активів або обсяг реалізації товарів, у тому числі за кордоном, не менш як у двох учасників концентрації, з урахуванням відносин контролю, перевищує суму, еквівалентну 1 мільйону євро, визначену за курсом Національного банку України, що діяв в останній день фінансового року у кожного, та вартість активів або обсяг реалізації товарів в Україні хоча б одного учасника концентрації, з урахуванням відносин контролю, перевищує суму, еквівалентну 1 мільйону євро, визначену за курсом Національного банку України, що діяв в останній день фінансового року;

2) у випадках, незалежно від сукупної вартості активів або сукупного обсягу реалізації товарів учасників концентрації, коли частка на певному ринку товару будь-якого учасника концентрації або сукупна частка учасників концентрації, з урахуванням відносин контролю, перевищує 35 відсотків, та концентрація відбувається на цьому чи суміжному з ним ринку товару.

Еволюція становлення системи державного регулювання у країнах світу призвела до становлення двох моделей регулювання процесів злиття та поглинання: монорегуляторної та полірегуляторної.

При монорегуляторній моделі державного регулювання існує єдиний державний регулятор. Така модель державного регулювання характерна для Великобританії та Франції.

Для полірегуляторної моделі державного регулювання характерною є наявність декількох органів державної влади, які регулюють злиття та поглинання, та розвинутої системи саморегулювних організацій. Полірегуляторна система характерна для США, Росії та України [19].

Органами, які здійснюють державне регулювання процесів злиття та поглинання в Україні є Верховна Рада України, Антимонопольний комітет, Державна фіскальна служба, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Серед саморегулювних організацій найбільший вплив на процеси злиттів та поглинань мають галузеві асоціації виробників, Союз

промисловців та підприємців (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4. Органи державного регулювання

Органи державного регулювання	Закони та інші нормативно-правові акти
Верховна Рада України	Закон України «Про акціонерні товариства» Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок»; Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні»; Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань»; Закон України «Про захист економічної конкуренції».
Антимонопольний комітет України	Розпорядження Антимонопольного комітету України «Положення про порядок подання заяв до Антимонопольного комітету України про попереднє отримання дозволу на концентрацію» від 19.02.2002 № 33-р; Розпорядження Антимонопольного комітету України «Положення про порядок подання заяв до органів Антимонопольного комітету України про надання дозволу на узгоджені дії суб'єктів господарювання» від 12.02.2002 № 26-р; Розпорядження Антимонопольного комітету України «Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання» 05.03.2002 № 49-р.
Національна комісія з цінних паперів та фондового	Рішення НКЦПФР «Порядок здійснення емісії та реєстрації випуску акцій акціонерних товариств, які створюються шляхом злиття, поділу, виділу чи перетворення або до яких здійснюється приєднання» від 09.04.2013 № 520.
Державна податкова служба	Податковий кодекс України.

Податкова політика відноситься до тих видів політики, які формують економічні стимули реалізації угод злиттів та поглинань. Інструментами реалізації податкової політики в контексті її впливу на процеси злиттів та поглинань є податок на прибуток та податок на додану вартість. У відповідності до Податкового кодексу України, злиття корпорацій пов'язане з виникненням наступних об'єктів податкового регулювання:

1) податкове зобов'язання. У відповідності до Податкового кодексу України визначено, що у разі об'єднання двох або більше платників податків в одного платника податків, об'єднаний платник податків набуває усіх прав і обов'язків щодо погашення грошових зобов'язань чи податкового боргу всіх платників податків, що об'єдналися. Передача всіх активів учасників злиття на баланс правонаступника не є об'єктом оподаткування.

2) операції обміну акцій. Такі операції не супроводжуються виникненням податкового зобов'язання у правонаступника (об'єднаної корпорації);

3) додаткова емісія акцій об'єднаної в результаті злиття корпорації теж не є об'єктом оподаткування.

Процеси злиття та поглинання впливають на стан галузевих ринків, оскільки при злитті корпорацій відбувається зміна структури учасників ринку, при поглинанні – зміна структури власності галузевих виробників. Дані зміни можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на стан галузевих ринків. Зменшення кількості учасників ринку призводить до зниження рівня конкуренції на ринку, зростання обсягів виробництва в рамках об'єднаної в результаті злиття корпорації небезпечно з огляду на можливості домінування на ринку та досягнення монопольного стану.

З періоду прийняття Закону України «Про захист економічної конкуренції» законодавство щодо регулювання наслідків впливу процесів злиття та поглинання на стан економіки України не змінювалося.

Однак, слід зауважити, що переважаючим способом зміни структури економіки України були процеси злиттів та поглинань, які зумовили зміни стану більшості ринків товарів в напрямку зростання їх концентрації.

За даними Антимонопольного комітету серед сумарної кількості угод концентрації найбільшу питому вагу мають угоди поглинання (придбання акцій, часток, паїв).

Злиття корпорацій як процес структурних змін в економіці країни не відзначається значною активністю в силу існування низки організаційних, законодавчих, ринкових чинників та причин, зумовлених особистими мотивами власників.

Існуюча державна політика контролю за процесами концентрації це політика контролю злиттів та поглинань. Серед трьох розглянутих способів реорганізації в Україні переважає поглинання корпорацій шляхом придбання пакетів акцій, які надають можливість набути контроль над придбаним

об'єктом.

Причини активності процесів поглинання пов'язані з тим, що поглинання корпорацій, порівняно з іншими способами набуття прав власності на підприємство, має низку особливостей з огляду на можливості його впливу на процеси концентрації, зокрема:

1) оскільки набуття контролю над підприємством не супроводжується утворенням одного суб'єкта господарювання, тому сукупна частка на ринку учасників поглинання не повинна перевищувати 50% обсягу ринку, на відміну від злиття, яке пов'язане з утворенням одного суб'єкта господарювання, частка якого на ринку не повинна перевищувати 30%;

2) поглинання корпорацій здійснюється здебільшого у суміжних, технологічно залежних галузях діяльності, що знижує прямий вплив на концентрацію на відповідних ринках та не потребує дозволів на концентрацію. Злиття характерне для підприємств однієї галузі діяльності і проявляється в злитті технологічно однорідних виробництв (наприклад, злиття двох виробників автомобілів, злиття двох банків тощо), що небезпечно з огляду на можливості впливу на зміну стану концентрації наданих ринках;

3) з позиції організаційної працемісткості робіт щодо реалізації угоди поглинання, вони є менш трудомісткими та організаційно простішими, оскільки не вимагають перереєстрації організаційно-правової форми діяльності корпорацій та не пов'язані зі зміною їх назв. У процесі злиття відбувається лише зміна прав власності на акції корпорації – продавця (поглинутої корпорації). На відміну від поглинання, злиття корпорацій відноситься до складних організаційних процесів, з сукупністю працемістких юридичних, фінансових, бухгалтерських, управлінських процедур, логічним завершенням яких є реєстрація новоутвореного підприємства, реєстрація в НКЦПФР емісії акцій новоутвореного підприємства, реєстрація акцій в депозитарії тощо.

Сукупність вказаних характеристик призвела до використання процесів поглинання як основних інструментів перерозподілу власності на промислові

активи у економіці України та формування сукупності пов'язаних осіб, що зумовило низку негативних явищ, проявами яких є трансфертне ціноутворення, податкова оптимізація тощо.

На сьогодні Україна стоїть перед необхідністю пошуку напрямів подальшого економічного розвитку. В системі набору можливих варіантів розвитку неабияку роль відіграє система державного регулювання, яка за двадцятирічну історію показала свій вплив на асиметричність розвитку як груп суб'єктів підприємництва, так і на спосіб їх утворення.

Тільки дослідження впливу антимонопольного регулювання на процеси злиттів та поглинань показало необхідність змін законодавства на основі забезпечення його відповідності реальним потребам економіки України. Економіка вимагає лідерів промислового та аграрного виробництва, здатних конкурувати на зарубіжних та національних ринках. Забезпечити реалізацію даної мети економічної політики держави можна лише шляхом створення умов для утворення великих суб'єктів ринку та формування конкуренції між ними. Способом реалізації даної мети є процеси злиття та поглинання.

Аналіз співвідношень між існуючими законодавчими вимогами до регулювання угод злиттів та поглинань та реальними можливостями національних корпорацій до їх виконання дозволив виявити наступні проблеми:

- 1) будь-яке злиття великих та середніх підприємств України супроводжується необхідністю отримання дозволу на концентрацію;
- 2) найвищу ефективність використання активів демонструють середні підприємства;
- 3) фіксація індикаторів контролю за злиттями та поглинаннями в іноземній валюті (євро) змінює умови реалізації таких процесів для національних підприємств. При цьому слід відзначити, що дослідження динаміки обсягів реалізації та активів підприємств підтвердило їх відносно стійку динаміку та відносну сталість поведінки. Прив'язування обсягів реалізації та активів як індикаторів контролю до євро закладає елементи

можливої нестійкості в тенденції процесів злиттів та поглинань;

4) існуюча система регулювання процесів злиттів та поглинань не вплинула на формування раціональних пропорцій структури суб'єктів господарювання. Переважаючим суб'єктом підприємницької діяльності в Україні залишається мале підприємство, частка якого в обсягах промислового виробництва є незначною;

5) результатом реалізації існуючої системи державного регулювання став перерозподіл власності на існуючі промислові та аграрні активи з використанням процесів набуття контролю (поглинання) та придбання акцій.

Отже, можна зробити висновок про те, що існуюча система регулювання процесів злиттів та поглинань спрямована не на стимулювання їх розвитку, а на стримування активності таких процесів. Замість активності розвитку підприємництва спостерігається активність процесів перерозподілу власності.

Удосконалення системи державного регулювання повинно відбуватися в напрямі перенесення акцентів з контролюючого впливу держави на контролюючий вплив всіх зацікавлених осіб (конкурентів, інвесторів, банків тощо).

Для реалізації зазначеної пропозиції доцільне використання існуючих наукових підходів до дослідження економічних процесів, зокрема процесного і системного підходів.

Так, у відповідності із процесним підходом злиття корпорацій можна представити як сукупність логічно взаємопов'язаних стадій: передінтеграційної, інтеграційної та післяінтеграційної. Забезпечення ефективного контролю за процесами злиття та поглинання зі сторони всіх зацікавлених осіб можливе лише при умові формування державою умов для його організації. Такі умови повинні бути сформовані шляхом державного регулювання процедур, які дозволяють забезпечити такий контроль. Такі процедури мають бути розроблені у відповідності до кожної із стадій процесу злиття корпорацій.

Реалізація означеної пропозиції можлива шляхом формування низки

законодавчих актів щодо визначення ознак недобросовісної поведінки корпорацій на ринку, процедур її підтвердження, порядку оскарження таких дій всіма особами, яким завдана шкода такої поведінки тощо.

Контроль суб'єктами ринкових відносин можливий лише за умови законодавчого закріплення необхідності забезпечення прозорості діяльності корпорації, інформованості про наміри здійснення концентрації (в т.ч. і публікація проспектів), обов'язковості аудиторської перевірки діяльності та операцій, які призводять до зміни структури підприємства тощо.

1.3. Основні мотиви укладання угод злиття та поглинання

Український ринок злиття та поглинання (далі – ринок M&A) можна віднести до такого, що тільки починає становлення і набуває основних ознак і характеристик ринку M&A. Про незрілість вітчизняного ринку M&A свідчить та незначна частка, яку він займає на загальносвітовому ринку M&A (як за кількістю угод, так і за обсягами). Але динаміка й тенденції українського ринку M&A дозволяють нам говорити про актуальність його дослідження як у контексті світових процесів, так і з метою виявлення особливостей та основних проблемних вузлів його функціонування.

Економіко-правові реалії українського бізнес-середовища зазнали істотних змін за останні декілька років. З одного боку, вони стали результатом посилення тенденцій до монополізації бізнесу й укрупнення бізнес-активів окремими бізнесовими групами у 2010–2014 рр., з іншого – економічної кризи й військової агресії з боку Росії на Сході України (з 2014 р. і дотепер) й анексії АР Крим. Відбулися серйозні зрушення у структурі й формах українських бізнес-активів, структурі їх власності та корпоративного управління.

Досліджуючи щорічні темпи зростання ринку угод злиття й поглинання, необхідно з'ясувати основні мотиви та причини злиттів і поглинань у цілому.

Одним із основних мотивів процесів злиття й поглинання є реструктуризація підприємств з метою підвищення їхньої економічної ефективності.

Багато дослідників, серед яких Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін, вивчаючи мотивацію здійснення процесів злиття та поглинання, виділяють три основні групи: внутрішні, зовнішні й особисті інтереси менеджменту компаній.

Основою внутрішніх причин є отримання синергетичного ефекту, тобто збільшення показників ефективності діяльності підприємства в результаті об'єднання, злиття окремих частин в єдину систему, де ефект від взаємодії елементів системи підприємства перевищує суму ефектів діяльності кожного елемента окремо.

Синергетичний ефект може виникнути за рахунок економії, що обумовлено масштабами діяльності, комбінації взаємодоповнюючих ресурсів, збільшенням конкурентоспроможності виготовленої продукції (за рахунок монополії ринку) тощо. Синергетичний ефект за своєю суттю може бути різним, що пов'язано з основною метою менеджменту підприємства-покупця при проведенні злиття чи поглинання (табл. 1.5.).

Таблиця 1.5. Характеристика видів синергії при злитті і поглинанні компаній

Вид синергії	Особливості даного виду
Операційна економія	Підвищення ефективності за рахунок анулювання дублюючих функцій у кожній з об'єднаних компаній
Економія за рахунок масштабу	Зниження середньої величини витрат на одиницю продукції при збільшенні обсягів випуску продукції
Зниження витрат за рахунок вертикальної інтеграції	Зниження витрат за рахунок виконання зобов'язань, підвищення рівня управління та координації всього технологічного ланцюга, підвищення контролю якості й захисту власних технологій
Комбінування взаємодоповнюючих ресурсів	Мета – забезпечення підприємству-покупцю конкурентних переваг для розвитку бізнесу шляхом отримання від компанії-продавця унікальних інноваційних технологій
Оптимізація податкового навантаження	Використання трансфертного ціноутворення з метою мінімізації податкових платежів, у західних країнах – можливість застосування принципу перенесення на майбутні періоди збитків однієї компанії для зменшення прибутку до оподаткування іншої (зниження майбутніх податкових платежів)

**Підвищення
ефективності
управління**

Перерозподіл власності від неефективного менеджменту на користь більш ефективного. При цьому класичним критерієм ефективності менеджменту, що базується на вартості (value-based management), вважається максимальне підвищення добробуту акціонерів (shareholders value)

Зовнішніми причинами процесів злиття й поглинання є зміна зовнішнього середовища, яке зменшує ефективність діяльності підприємства та впливає на пошук інших шляхів, способів його діяльності. Серед зовнішніх чинників можна виділити: зміна політичної ситуації в країні, перегляд законодавчої бази щодо регулювання підприємницької діяльності, темпи розвитку економічної активності певної галузі, зміни в державному регулюванні, глобалізація тощо.

До зовнішніх чинників також можна віднести:

- зовнішні організаційні причини (поява нових конкурентів, нових товарів/послуг – субститутів);
- зовнішні економічні причини (стан економіки і галузі в цілому);
- зовнішні технічні причини (поява принципово нових технологій).

Фінансист У. Баффет [16] серед причин процесу злиття й поглинання, враховуючи цілі цих угод, виділяв такі:

1. *Захисні* – компанії здійснюють пошук можливості свого зростання за рахунок придбання доповнюючих активів, посилення позиції на ринку, усунення конкурентів (шляхом їх купівлі або збільшення власної частки на ринку).
2. *Інвестиційні* – пов'язані з розміщенням вільних грошових коштів, участю в прибутковому бізнесі, купівлею недооцінених активів, використанням управлінських навичок.
3. *Інформаційні* – спрямовані на отримання відомостей про нові технології, споживачів, продукцію чи послуги.
4. *Конкурентні переваги* – пов'язані зі створенням бар'єрів для усунення виходу на ринок потенційних конкурентів.
5. *Цілі акціонерів* – створення партнерства та залучення стратегічних

інвесторів у свою компанію, виділення частини бізнесу в окрему бізнес-одиницю, продаж частини акцій.

Досліджуючи проблематику причин злиття та поглинання, Т. В. Однороженко звертає увагу на існування певних теорій, які обґрунтовують дані процеси. Серед таких теорій можна виділити:

- *теорію підвищення доданої економічної вартості компанії або теорію синергії*. Відповідно до теорії синергії, підприємство, що утворилося в результаті злиття або поглинання, може використовувати широкий спектр переваг, які виникають унаслідок об'єднання ресурсів, зниження витрат, диверсифікації виробництва, підвищення ефективності управління тощо [52];

- *теорію пихи*, яка була запропонована в 1986 р. Р. Ролом [17]. Відповідно до цієї теорії, рішення про проведення злиття або поглинання є лише результатом індивідуального рішення менеджменту підприємства-покупця, який вважає, що саме його оцінка вартості підприємства-мети вірна, тоді як ринкова оцінка вартості не повністю відображає потенціал його розвитку. Тобто, таке рішення пов'язане з пихою менеджерів підприємства-покупця, які вважають, що лише вони можуть правильно визначити економічну ефективність від даного процесу злиття або поглинання;

- *теорію агентських витрат (вільних потоків грошових коштів)*, яка була сформульована в 1986 р. М. Дженсеном [17]. Дана теорія ґрунтується на конфлікті менеджерів, які є агентами акціонерів, і самих акціонерів. Згідно з цією теорією менеджери компанії, які здійснюють управління вільними грошовими потоками, намагаються зменшити виплату дивідендів акціонерам. Вільні грошові кошти пропонується трансформувати у фінансування придбання іншої компанії, що може бути економічно не вигідно, але відповідатиме інтересам менеджерів. В такому випадку відбувається конфлікт інтересів акціонерів і менеджерів, що, у свою чергу, призводить до виникнення агентських витрат.

Поряд з вищезазначеними мотивами проведення процесів злиття або поглинання, можна виділити:

- *податкові мотиви*, які пов'язані з оптимізацією, мінімізацією податкової політики на підприємстві. Як приклад, підприємство-покупець, що є високо-прибутковою компанією, несе великий податковий тягар і для зменшення навантаження може придбати підприємство-мети, яке має податкові пільги. В даному випадку податкові пільги будуть використовуватись для новоствореної корпорації;

- *диверсифікацію*, що може слугувати для розподілу ризиковості ведення того чи іншого бізнесу. Найкращим прикладом використання цього мотиву для реалізації процесів злиття або поглинання є створення холдингів або консорціумів, до складу яких входять банки, страхові компанії, виробничі підприємства;

- *підвищення якості управління*;
- *мотив створення монополії на ринку*;
- *невірну оцінку акцій ринком*. Наприклад, якщо акції підприємства-мети недооцінені, то інвестор, купуючи дане підприємство, може зачекати, коли вартість підприємства-мети виросте до справедливої та продати його.

Таким чином, можна стверджувати, що причини процесів злиття й поглинання суттєво видозмінюються залежно від історичного проміжку часу, в якому вони протікають.

Вважається, що перша хвиля процесів злиття й поглинання розпочалася в 1880-1890 роках. Підприємства США, намагаючись отримати монопольну владу в певних галузях, формували трести, які за своє суттю та формою подібні до горизонтальної інтеграції.

Основоположником формуванням тресту є «Стандарт Ойл» (Standard Oil), що утворився в 1879 р. та включав в себе 90% всіх потужностей США і майже такий же відсоток трубопроводів для транспортування нафти.

Разом з тим, прийняття антимонопольного законодавства США змінило напрям діяльності підприємств-покупців, які почали в подальшому використовувати інструменти вертикальної інтеграції для стрімкого росту.

Основними підприємствами, які використовували вертикальну

інтеграцію для досягнення власних цілей, були компанії нафтогазового сектору: підприємства, що займалися тільки видобутком нафти та газу, розпочали розширювати сфери своєї діяльності в галузі транспортування та переробки нафти й газу, торгівлі нафтопродуктами.

Даний період характеризувався отриманням домінуючої позиції на ринку й здійсненням контролю над всім виробничим циклом.

У 1970-х рр. можна спостерігати другу хвилю процесів злиття й поглинання, яка базувалася на диверсифікації бізнесу та зниженні ризиків, що в по-далшому призвело до створення конгломератів і холдингів. Такі утворення одночасно здійснювали свою діяльність у різних галузях економіки. Найкращим прикладом такого утворення є «Дженерал Електрик» (General Electric).

1980 р. став роком третьої хвилі процесів злиття й поглинання, що характеризувалася високим рівнем інфляції та значною вартістю позикового капіталу. Тому багато підприємств у цей період об'єднувались з метою зниження вартості їх фінансування, підвищення об'ємів виготовленої продукції, скоротивши виробничі витрати.

У дев'яностих роках ХХ ст. виникли нові причини злиттів і поглинань. Деякі підприємства поглинали інші з метою отримання нематеріальних активів у вигляді нових технологій і знань. Разом з тим, стрімкий розвиток світової економіки спонукав до створення торговельних об'єднань, таких як Європейський Союз, підписання Середньоатлантичного договору про вільну торгівлю (North Atlantic Free Trade – NAFTA), що сприяли захисту позицій деяких підприємств певних країн у глобальній економіці. Також підприємства, використовуючи процеси злиття або поглинання, підвищували дохідність бізнесу, вважаючи, що лише об'єднання найпотужніших підприємств певної галузі дасть змогу значно підвищити прибутковість, тоді як діяльність підприємств окремо один від одного не сприятиме стрімкому розвитку в економічних умовах того часу.

Основою для подальшого розвитку ринку злиттів і поглинань у ХХІ ст.

є глобалізація, яка характеризується значним економічним, технологічним та інформаційним розвитком суспільства, орієнтацією компаній на світові ринки. Світова фінансова криза, що відбулася у 2008 р., показала, що активізація ринку злиття й поглинання відбувається також у періоди промислових криз і різких підйомів, посилення інфляції та підвищення технологічних революцій, тобто в періоди явних структурних змін. Світова фінансова криза у 2008 р. була причиною для зміни ринку злиття та поглинання, значно скоротивши кількість угод майже втричі, але, разом з тим, стала поштовхом для розвитку даного ринку у 2010–2011 рр., сприявши підвищенню конкуренції на світових ринках.

Аналізуючи різноманітність підходів до визначення причин і мотивів злиттів та поглинань, слід зазначити, що основою причиною проведення процесів злиття або поглинання є досягнення зростання бізнесу, знаходження й отримання більш сильної стратегічної позиції, а отже, досягнення стратегічної переваги, що включає в себе зростання чистих грошових потоків і зменшення рівня ризику ведення бізнесу.

Крім того, ґрунтуючись на різноманітності точок зору щодо класифікації причин і мотивів злиттів та поглинань, можна класифікувати дані процеси на шість груп:

1. Стратегічні – підвищення конкурентоспроможності бізнесу, вихід на нові ринки збуту, збільшення рівня фінансової стабільності, забезпечення ефективності управління бізнес-процесами за рахунок придбання висококваліфікованого менеджменту, зміна бізнес-моделі.

2. Функціонально-психологічні – особисті мотиви менеджменту, намагання збільшити вплив керівництва компанії. До даної групи причин і мотивів злиттів та поглинань слід віднести теорію пихи, запропоновану Р. Ролом, й теорію агентських витрат (вільних потоків грошових коштів), яка була сформульована М. Дженсеном.

3. Фінансові – податкові мотиви, диверсифікація, мобілізація фінансових ресурсів, зниження фінансових витрат, переваги на ринку капіталу

(залучення коштів), різниця між ліквідаційною і поточною ринковою вартістю компанії, мотив «too big to fail» (з англ.: «занадто великий, щоб збанкрутувати»),

4. Інноваційні – економія на розробці та впровадженні нових технологій, створення нового виду продукції, товарів, доступ до інформації (ноу-хау).

5. Операційні – економія на масштабі діяльності, економія за рахунок різноманітності напрямів діяльності, нагромадження ресурсів і частки ринку, комбінування взаємодоповнюючих ресурсів.

6. Специфічні мотиви – захист від недружніх поглинань, тобто для захисту від рейдерських захоплень підприємство-мета об'єднується з «дружньою компанією», так званим «білим рицарем».

Розвиток ринку злиття та поглинання на сьогодні є показником пошуку підприємствами розширення меж їх діяльності, підвищення ефективності ведення бізнесу, знаходження своєї ніші на світових ринках, а також утримання на ринку в умовах жорсткої конкуренції, постійних змін зовнішнього середовища та пристосування до кризових явищ і світових тенденцій розвитку економіки.

Згідно зі світовою статистикою, менше половини укладених угод злиттів і поглинань є успішними, що пов'язано з багатьма чинниками, серед яких: стратегічна невизначеність (невірний вибір стратегії до та після поглинання), невірний вибір стратегічного партнера, завищені розрахунки щодо отримання прибутків, строків продажу активів, різниця корпоративних культур, повільна інтеграція, недооцінка кризових явищ, невизначеність щодо розподілу доходів тощо.

Але найбільш значимим чинником успішності угод є визначення мети та мотивів проведення процесів злиття або поглинання, адже без чіткого усвідомлення того, що необхідно отримати від даного процесу, підприємство ризикує повністю втратити подальший свій розвиток.

РОЗДІЛ 2. ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ

2.1. Класифікація та основні етапи укладення угоди злиття та поглинання

В умовах постійної конкуренції важливим фактором завоювання лідерства на світових і регіональних ринках стає реструктуризація підприємств методами інтеграції капіталу. Основними організаційними формами інтеграційних процесів є злиття та поглинання, які включають у себе великий спектр унікальних можливостей для оптимізації бізнесу. У кризовій ситуації вони є законними інструментами виведення підприємства зі стану збитковості.

Злиття і поглинання є механізмом перерозподілу власності від менш ефективних власників до більш ефективних (або засобом передачі управління компанією від менш ефективних менеджерів до більш ефективних) з метою підвищення прибутковості вкладеного власниками капіталу.

Нині в умовах глобалізації відбувається загострення конкурентної боротьби, і багато компаній стикаються зі значними проблемами під час спроб вийти на нові ринки, отримати стратегічно важливі дефіцитні ресурси, підвищити капіталізацію бізнесу. Угоди М&А дають компанії змогу подолати труднощі зростання.

Варто підкреслити, що велику роль в угодах зі злиття і поглинання відіграє держава, яка повинна переорієнтувати спекулятивні мотиви з переформування активів і зміни власників на прагнення створювати нову вартість на базі розроблення і застосування управлінських технологій нового покоління.

Найбільш поширеними критеріями класифікації процесів злиття та поглинання, які використовуються сучасними дослідниками, є характер інтеграції компаній, географічна складова, ставлення менеджменту компаній до злиття, спосіб об'єднання потенціалу компаній, а також умови злиття.

Найчастіше злиття і поглинання компаній класифікують за *характером*

інтеграції.

За цією ознакою усі угоди зі злиття та поглинання поділяють на горизонтальні, вертикальні та конгломеративні.

У більшості випадків фактор інтеграції має дуже стійку кореляцію із мотивацією угод. Цілком очевидно, що для угод *горизонтального* характеру притаманним є об'єднання підприємств однієї галузі, що виробляють споріднену продукцію. У результаті об'єднання таких компаній «об'єднується» і їх частки ринку, тим самим збільшуючи для нового підприємства відсоток існуючих та потенційних споживачів, а також сукупну виручку від реалізації товарів та послуг.

Прикладом горизонтального злиття серед українських компаній є угода між Миргородським та Моршинським заводами мінеральних вод та їх дистриб'юторами – компаніями «Нова» та ІДС – у єдиний холдинг IDS Group у 2004 році.

На той час миргородський виробник був лідером у сегменті газованої води, а моршинський – негазованої. Злиття двох компаній та їх мереж сприяло вирівнюванню продажів та більш рівномірному покриттю ринку: на той час «Миргородська» була краще представлена у центральному та східному регіонах, «Моршинська» – у західних областях України.

Продажі «Миргородської» були менш динамічними порівняно з «Моршинською», але для розвитку останньої необхідні були інвестиції. Обсяги виробництва води відставали від обсягів збуту: потужності з її розливу зростали у середньому на 40% за рік, тоді, як продажі – на 100%. У таких умовах виникала необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів. Власники компанії не розглядали публічний ринок капіталу, оскільки річний обсяг виручки був недостатнім для залучення цього виду коштів.

Виходом із ситуації стало злиття з більшим за розмірами гравцем ринку, який зміг забезпечити необхідне фінансове підживлення. У свою чергу, для «Миргородської» об'єднання із «Моршинською» означало швидке захоплення сегменту столової низькомінералізованої природної води.

Синергія від об'єднання двох компаній була відчутна вже наступного року: обсяг реалізованої продукції зріс практично у півтора рази. У 2005 році портфель торгових марок компанії «IDS Group» поповнився ще одним брендом – мінеральною водою «Трускавецька», розливом якої на той час займалося декілька дрібних виробників.

Через угоди злиття та поглинання менеджменту групи вдалось об'єднати шість окремих підприємств. Це дало змогу вдосконалити виробничі процеси, підвищити контроль за якістю продукції, забезпечити систематичні кваліфіковані гідрогеологічні спостереження родовища. Також компанія «IDS Group» є ексклюзивним імпортером грузинської мінеральної води «Боржомі» в Україні.

Таким чином, через угоди M&A групі вдалося збалансувати найпопулярніші види мінеральної води, що мають різні властивості, позиціонування на ринку та ціни, але, таким чином охопити усі смаки споживачів і ринки, що й допомогло компанії стати лідером на ринку мінеральних вод з великим відривом від конкурентів.

Окрім горизонтального злиття, за характером інтеграції компаній виділяють й інші типи злиття – *вертикальне та конгломератне*.

Під *вертикальним* злиттям зазвичай мають на увазі об'єднання компаній різних галузей, що пов'язані між собою процесом виробництва кінцевого продукту, тобто, розширення компанією-покупцем своєї діяльності через купівлю бізнесу компаній, що є основними контрагентами покупця, починаючи від джерел сировини, і закінчуючи доставкою продукції до кінцевого споживача, або сервісним обслуговуванням.

На відміну від горизонтального типу злиття та поглинання, операції вертикальної консолідації рідко коли викликають необхідність їх погодження з антимонопольними органами, оскільки це прямо не призводять до суттєвого збільшення частки ринку й обмеження конкуренції. Позитивний ефект від вертикальної інтеграції полягає у налагодженні стійких господарських зв'язків, можливості контролю та економії ресурсів, економії трансакційних

витрат, стимулюванні інноваційних розробок та технологій, збільшенні доданої вартості кінцевого продукту тощо. Очевидно, що виділити абсолютно всі причини вертикальної інтеграції неможливо, оскільки для кожної компанії вони будуть особливими через своєрідність бізнесу.

Якщо уважніше розглянути історію «IDS Group», то чітко видно, що злиття в один портфель мінеральних вод мало не лише горизонтальний, а й вертикальний характер, оскільки об'єднувались і дистриб'ютори цих компаній. До угоди злиття «Миргородського заводу мінеральних вод» та «Моршинського заводу мінеральних вод» кожен з них мав власну мережу дистриб'юторів.

Варто зробити акцент на тому, що політика дистрибуції була різна: «Миргородська» орієнтувалася на міста-мільйонники, а дистрибуційні канали «Моршинської» були більш активні у менших містах та інших населених пунктах. Об'єднавшись, компанії змогли перехресно використовувати дистрибуційні канали одна одної, а, отже, й збільшити кількість потенційних споживачів та обсяги продажів.

До угод, що мають чітко вертикальний характер, в Україні можна віднести й придбання у 2010 р. світовим лідером із виробництва кукурудзяної муки – міжнародною групою «GRUMA» з центральним офісом у Мексиці - двох локальних лідерів в Україні - компаній «Альтера» та «Альтера-2» (м. Черкаси), які є виробниками усіх видів продукції з кукурудзи на ринку України та в ряді країн СНД. Стратегія компанії «GRUMA» була спрямована на розширення діяльності на глобальному ринку через придбання активів у різних країнах.

Конгломератне злиття має місце у тому випадку, коли компанії об'єднуються без видимої на перший погляд причини - відсутня виробнича взаємозалежність, покупець та продавець не є ані постачальниками та споживачами сировини, ані конкурентами на ринку. Західні дослідники виділяють три види конгломератного злиття:

- злиття із розширенням продуктової лінії (product line extension

mergers) – кооперація не конкуруючих між собою компаній, які мають схожі канали дистрибуції та процес виробництва;

- злиття із розширенням ринку (market extension mergers) – угода передбачає купівлю додаткових каналів реалізації продукції;

- чисте конгломератне злиття, коли об'єднання компаній не передбачає спільної діяльності.

Очевидно, класичним прикладом конгломеративного злиття є низка угод, які сприяли формуванню в Україні сучасної структури фінансово-промислових груп.

Прикладом угод конгломеративного характеру є придбання фінансово-промисловими групами футбольних клубів та будівництво стадіонів. У цьому випадку власні захоплення акціонерів груп через угоди злиття та поглинання поступово мігрують у сферу їх бізнес-інтересів.

Усі угоди злиття та поглинання класифікують також *за рівнем синергії*. Наведені вище приклади свідчать про те, що горизонтальні та вертикальні угоди відносяться до *пов'язаних угод*. Пов'язані злиття і поглинання є стратегічним підходом до організації бізнесу та утворення вартості, оскільки дають змогу використовувати зв'язки між ланками формування вартості на різних етапах для зниження витрат, обміну досвідом і технологіями. Метою таких типів злиттів і поглинань є набуття додаткових конкурентних переваг, які в результаті сприятимуть подальшому підвищенню ринкової вартості бізнесу.

Непов'язані типи угод здебільшого характеризують конгломеративні злиття та поглинання. Мотивації до таких угод можуть мати абсолютно різний характер – від пошуку альтернативних напрямів бізнесу з вищим прибутком до задоволення особистих амбіцій покупців. У більшості випадків такі угоди здійснюються з метою підвищення фінансових результатів та диверсифікації діяльності, а не стратегічної кореляції.

При фінансовому злитті компанії, що об'єдналися, не діють як єдине ціле; при цьому не очікується істотної економії на масштабах виробництва, але

має місце централізація фінансової політики, яка сприяє посиленню позицій компанії на ринку цінних паперів, у фінансуванні інноваційних проектів тощо. У країнах з розвинутими ринковими відносинами збільшення вартості акцій компанії є однією з головних передумов, яка змушує їх вдаватися до угод із непов'язаним типом синергії. Хоча вже тут виникає певна суперечність: відсутність синергії на виробничому рівні компенсується синергетичним ефектом збільшення вартості цінних паперів або можливостей розширення джерел та видів фінансування подальшої діяльності.

В умовах глобалізації злиття та поглинання набувають глобальних масштабів. Так, за *географічною ознакою*, угоди M&A поділяються на локальні, або національні, та транснаціональні (transnational merger чи cross-border acquisition). За роки незалежності український ринок продемонстрував досить багато угод зі злиття та поглинання за участю іноземних інвесторів. Серед них і компанія «GRUMA», про яку мова йшла вище.

Наступною ознакою класифікації угод M&A є *характер дій менеджменту компанії*. При *ворожому злитті* топ-менеджери компанії-продавця не погоджуються з діями компанії-покупця, нерідко намагаються чинити опір через судові позови або активну протидію у засобах масової інформації. Тому часто у таких випадках пропозиція придбати акції робиться безпосередньо власникам акцій компанії (наприклад, трудовому колективу) без будь-яких консультацій з менеджментом. Кожен власник вирішує самотійно, продавати свою частку чи ні.

При *дружньому поглинанні* злиття має бути «санкціоноване» як акціонерами, так і менеджментом компанії. Оскільки в Україні ринок цінних паперів не настільки розвинений, як на Заході, а кількість акцій, що котируються на біржі досить обмежена і, як правило, не має визначального впливу на прийняття рішень у компанії, здійснити вороже злиття через українські біржі досить непросто на противагу західним компаніям, окремі з яких мають до 100% акцій у публічному обігу.

Разом з тим, в Україні є поширеними схеми викупу часток акцій

підприємств у його працівників. У період активної приватизації дуже часто біля заводів чи великих підприємств чергували агенти, які скуповували ваучери працівників, концентруючи таким чином у своїх руках потенційні можливості для придбання досить великого пакету акцій певного підприємства.

У той же час, слід зазначити, що дружні поглинання мають не лише позитивні сторони. Як правило, відділення капіталу власності від капіталу контролю призводить до агентських витрат між менеджерами і власниками компаній. Найманий менеджер може перешкодити злиттю, яке було б прибутковим для акціонера, якщо при цьому він може втратити частину власного прибутку. Як зазначають західні дослідники, важливим аспектом такого злиття виступає виплата певної ренти менеджерам за їх згоду на поглинання. У випадку з ворожим злиттям, такі витрати відсутні. Тому його можна розглядати як альтернативний спосіб, що не залежить від згоди менеджерів.

Важлива відмінність угод злиттів та поглинань полягає у *способі об'єднання*. Зазвичай виділяють або корпоративні альянси, або корпорації. Якщо інтеграція компаній сконцентована на конкретному напрямі бізнесу, що забезпечує отримання синергетичного ефекту тільки у цьому напрямі, у решті ж видів діяльності фірми діють самостійно, то йдеться про корпоративні альянси. При цьому компанії можуть обирати різні форми сумісних структур, наприклад, спільні підприємства.

При створенні корпорації об'єднуються всі активи компаній, що залучаються до операції, з метою отримання синергетичного ефекту за рахунок збільшення масштабів діяльності. Прикладом цього може бути створення «IDS Group».

Одна з головних відмінностей угод злиття й поглинання лежить у площині їх фінансування.

З одного боку, об'єднання компаній може супроводжуватись обміном акцій між учасниками (stock-swap merger), з іншого – відбуватися у формі

грошових розрахунків. Грошова форма розрахунку та розрахунок акціями вважаються двома основними. Щодо грошових операцій, то тут роль обох сторін визначена й обмін грошей на акції завершує просту передачу власності. Але при обміні акціями часто незрозуміло, хто покупець, а хто продавець.

У деяких випадках утримувачі акцій поглиненої компанії у результаті володіють більшою частиною компанії, яка скуповувала їхні акції. Компанії, що платять за поглинання акціями, перекладають частину своїх ризиків на компанію, що купується. Рішення використовувати акції замість грошових коштів може вплинути й на норму прибутку акціонерів.

Основна відмінність між грошовими операціями і додатковою емісією полягає в тому, що при грошових трансакціях власники компанії, яка здійснює поглинання, повністю несуть ризик за те, що очікуване зростання вартості, яке виражається у премії, за рахунок злиття не реалізується.

При оплаті операцій злиття або поглинання за рахунок акцій цей ризик поділяється з акціонерами тієї компанії, яка запланована до поглинання. Точніше, при такій оплаті ризик того, що поглинання не забезпечить підвищення ринкової вартості розподіляється пропорційно часткам акціонерів обох компаній у новій комбінованій компанії. Якщо компанія приймає рішення фінансувати злиття додатковою емісією, то додана вартість для акціонерів компанії-ініціатора операції (різниця між очікуваним приростом вартості і платою, премією, за злиття) зменшиться. Зазвичай, у багатьох випадках злиттів і поглинань компанія, яка здійснює поглинання, настільки є більшою за об'єкт поглинання, що власники компанії-продавця у результаті отримують зовсім незначну частину нової компанії [50].

Пропозиції про купівлю, які фінансуються за рахунок акцій, можуть бути здійснені в двох формах – у формі фіксованої частки та фіксованої вартості. Що стосується фіксованої частки, то у такій пропозиції кількість акцій визначена точно, проте їх вартість на момент прийняття рішення щодо проведення операції і на момент її здійснення, залежно від вартості акцій компанії-покупця, може бути різною [51].

Отже, у новій комбінованій компанії залишаються незмінними співвідношення часток власників компанії, що поглинається, і об'єкта поглинання. При іншій формі – фіксованій вартості – поглинаюча компанія випускає акції з фіксованою загальною вартістю. У таких операціях не обмежується кількість емітованих акцій аж до дати укладення угоди, і все залежить від поточної вартості акцій. У результаті, пайова участь у новостворюваній компанії залишається під сумнівом.

В узагальненому вигляді класифікація злиттів і поглинань компаній наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Класифікація інтеграційних корпоративних угод

Класифікаційна ознака	Типи та види злиття та поглинання компаній
За характером інтеграції	– горизонтальні; – вертикальні; – конгломеративні: а) злиття із розширенням продуктової лінії; б) злиття із розширенням ринку; в) чисте конгломератне злиття.
За рівнем синергії	– пов'язані; – непов'язані.
За національною приналежністю компаній, що об'єднуються	– національні; – транснаціональні.
За формою фінансування операції	– власні грошові кошти; – залучення позикових коштів: а) викуп менеджментом б) викуп працівниками в) реструктуризація (приватизація, інвестування); – змішані; – оплата частками; – фонди венчурного капіталу.
За ставленням менеджменту до операцій	– дружнє; – вороже.
За ступенем привабливості	– привабливі – непривабливі
За характером	– стратегічні – фінансові
За способом об'єднання компаній	– корпоративні альянси; – корпорації: а) виробничі злиття та поглинання; б) фінансові злиття та поглинання.

За умовами злиття	- злиття на паритетних умовах: а) об'єднання компаній, функціонально пов'язаних по лінії виробництва або збуту продукції; б) злиття, у результаті якого виникає нова юридична особа в) повне або часткове поглинання; г) пряме злиття; д) об'єднання компаній, що супроводжується обміном акцій між учасниками; є) поглинання компанії із приєднанням активів за повною вартістю; - корпоративна (галузева) консолідація.
За механізмом реалізації	- злиття (поглинання) із приєднанням всіх активів та зобов'язань; - форвардне злиття; - дочірнє злиття; - фарватерне дочірнє злиття; - А-, Б-, В- та Г-реорганізації;

Злиття і поглинання є однією з форм реорганізації бізнесу, яка дає змогу підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгостроковий розвиток компаній в умовах загострення конкуренції. Сучасна господарська практика пропонує широкий спектр типів злиттів і поглинань. Тип злиття залежить від ринкової ситуації, від стратегічної мети компаній, що є учасниками угоди, від ресурсів, якими вони володіють, від жорсткості норм антимонопольного законодавства та ряду інших факторів. У свою чергу, тип злиття впливає як на результативність постінтеграційної діяльності самих компаній, так і на розвиток національної економіки.

Реалізацію корпоративного розвитку на основі механізмів злиття або поглинання компаній слід починати з прийняття відповідного управлінського рішення.

Цілі і мотиви рішення про проведення операції злиття і поглинання компанії або про купівлю окремого активу можуть бути різні: від природного прагнення до монополізації ринку до «банального» бажання знизити витрати, пов'язані з діяльністю материнської компанії, від покупки для подальшого перепродажу до настільки витратного, але превентивного виходу на новий ринок раніше головного конкурента з основного напрямку діяльності.

Проте головною метою подібних угод є досягнення синергетичного

ефекту, коли створюється нова, укрупнена та більш ефективна компанія, яка не просто об'єднує можливості двох її учасників, але дає змогу зробити якісний ривок у розвитку. Іншими словами, $1 + 1 = 3$. Або, використовуючи принцип Аристотеля з «Метафізики»: «Ціле більше, ніж сума його частин».

Ухвалення управлінського рішення про злиття або поглинання починається з визначення основних цілей і завдань, які можуть бути реалізовані в межах розробленої стратегії розвитку компанії. Після того як визначені основні цілі і завдання злиття або поглинання, необхідно визначити і формалізувати внутрішні і зовнішні умови функціонування компанії.

Після того як визначена принципова можливість корпоративного розвитку за допомогою злиття або поглинання, необхідно перейти до другого блоку управлінських рішень.

На першому етапі цього блоку управлінських рішень виконується SWOT-аналіз. Його проведення дає змогу зробити оцінку сильних і слабких сторін, а також визначити наявні зовнішні загрози і можливості компанії.

На другому етапі цього блоку управлінських рішень визначаються компанії, які є потенційними кандидатами на придбання. Включення компаній у коло кандидатів потенційного злиття або поглинання має ґрунтуватися насамперед на аналізі можливості досягнення поставлених у межах першого блоку управлінських рішень, цілей і завдань корпоративної інтеграції, а також в узгодженні корпоративної стратегії компанії-покупця.

Наступним етапом заходів із підготовки злиття або поглинання є вибір ефективного ступеня консолідації активів компаній. Створення корпоративної структури, в основі якої лежать майнові відносини, може здійснюватися за допомогою консолідації активів у межах головної компанії або участі в капіталі одна одної.

Наступний важливий кроку розробленні стратегії злиття або поглинання компанії полягає у визначенні ефективної, з погляду ініціаторів, організаційної форми інтеграції. Організаційна форма інтеграції компаній, з одного боку, повинна відповідати певним, у межах першого блоку

управлінських рішень, цілям і завданням корпоративного розвитку. А з іншого - методам і способам отримання корпоративного контролю. Вибір ефективної організаційної форми інтеграції діяльності компаній повинен здійснюватися на основі аналізу характеристик і ступеня зручності інтеграції.

Вибір ефективної організаційної форми інтеграції компаній дасть змогу:

- розробити ефективний механізм внутрішнього корпоративного управління і регулювання спільної діяльності;
- визначити правовий статус і структуру власності дочірніх і залежних компаній;
- сформувати стратегію управління і фінансового контролю за діяльністю корпоративної структури.

Рішення про злиття або поглинання компанії відносяться до стратегічно довгострокових корпоративних рішень. У зв'язку з цим вибір конкретної організаційної форми інтеграції повинен здійснюватися переважно з числа жорстких організаційних форм, що найбільшою мірою відповідає довгостроковим стратегічним цілям корпоративного розвитку.

На основі певної організаційної форми інтеграції компаній повинна бути визначена ефективність із погляду компанії-ініціатора, рівень корпоративного контролю і відповідні способи внутрішньокорпоративної взаємодії. Взаємодія об'єднуються, і система корпоративного контролю може бути побудована або на основі відносин «материнська – дочірня компанія», або на основі відносин «сестринських» компаній.

Завершальним етапом цього блоку управлінських рішень є оцінка та обґрунтування вибору варіанта злиття або поглинання. Результатом блоку управлінських рішень щодо заходів із підготовки злиття або поглинання компаній є вибір однієї компанії-кандидата на включення в корпоративну структуру, яка в максимальному ступені відповідає певній меті та завданням розвитку компанії-ініціатора інтеграційного процесу, а також комплексу обмежувальних умов, що висуваються до неї, можливостей побудови ефективної організаційної структури взаємодії, фінансових можливостей.

Після того як побудована концептуальна схема реалізації процесу злиття або поглинання компаній, доцільно перейти до наступного блоку управлінських рішень – до реалізації процесу злиття або поглинання.

2.2. Схеми та механізми злиття та поглинання компаній

Корпоративні права можливо придбати шляхом купівлі акцій (корпоративних прав) компанії, яка є контролюючим акціонером (учасником) компанії-цілі. Такий контролюючий акціонер може бути розташований як в Україні, так і за кордоном. Так, наприклад, купівля компанії-нерезидента, яка, в свою чергу, володіє компанією в Україні, може виявитись непомітною для Антимонопольного комітету України (за певних обставин навіть номінальні засновники такої компанії-нерезидента можуть не змінюватися).

Структурування ринку в Україні все ще триває і є основним чинником зростання кількості злиттів і поглинань, що дає змогу вважати, що процеси в економіці, пов'язані зі зміною власників підприємств, триватимуть ще досить довго. Особливого масштабу названі процеси набули протягом останніх 3-5 років, коли прискорився процес формування великого національного капіталу.

В свою чергу, цей процес переріс у побудову «бізнес-імперій» найбільших українських промисловців, водночас, почали стрімкіше надходити іноземні інвестиції. Значна активність іноземних інвесторів помітна в банківській та страховій галузях, у секторі послуг та виробництва харчових продуктів [19].

Найпоширенішим і найпрозорішим способом, звичайно, можна назвати купівлю акцій (корпоративних прав) підприємства, що придбавається. Така купівля може здійснюватися як безпосередньо центральною компанією групи-інвестора, або ж так званою «спеціальною юридичною особою» (special purpose vehicle), яка інкорпорується виключно з метою придбання нею корпоративних прав іншого підприємства.

«Спеціальна юридична особа» зазвичай створюється в іноземній офшорній юрисдикції, метою чого є уникнення надмірного оподаткування та

намагання не бути ідентифікованим антимонопольними органами та широким загалом. Крім того, вибір такої юрисдикції дає можливість підпорядкувати правовідносини, пов'язані з угодою та існуванням «спеціальної юридичної особи», гнучкішій за українську іноземній правовій системі.

Вибір юрисдикції для реєстрації «спеціальної юридичної особи» слід ретельно зважити: передусім, режим оподаткування має бути оптимальним, крім того, необхідна наявність договору про уникнення подвійного оподаткування з Україною, а сама юрисдикція не повинна бути «підозрілою» для потенційних інвесторів у разі виходу компанії на ринок капіталу (наприклад, розміщення акцій на біржі) [21].

Корпоративні права можливо придбати шляхом купівлі акцій (корпоративних прав) компанії, яка є контролюючим акціонером (учасником) компанії-цілі. Такий контролюючий акціонер може бути розташований як в Україні, так і за кордоном.

Так, наприклад, купівля компанії-нерезидента, яка, в свою чергу, володіє компанією в Україні, може виявитись непомітною для Антимонопольного комітету України (за певних обставин навіть номінальні засновники такої компанії-нерезидента можуть не змінюватися). У разі потреби можливе придбання навіть не «материнської» компанії, а її засновників. Ця схема дуже вигідна у випадках, коли необхідно максимально уникнути розголосу при придбанні компанії.

Так, згаданий спосіб поширений при придбанні телекомпаній в Україні, оскільки у вітчизняному законодавстві існують достатньо суворі обмеження щодо володіння іноземцями корпоративними правами телекомпаній, а зміна власників телекомпанії призводить до необхідності переоформлення ліцензії на мовлення.

Ще одним із варіантів, які часто розглядаються при купівлі бізнесу, є купівля активів як цілісного майнового комплексу. В цьому разі така трансакція, по суті, не є корпоративною, оскільки придбавається лише майно, без «оболонки» у вигляді юридичної особи. Вигідною ця схема є у випадку,

коли компанія володіє не тільки привабливим майновим комплексом, а ще й іншими активами, які непотрібні покупцеві, а також обтяжена значними боргами або має негативну репутацію на ринку [42].

Іншою можливістю придбання бізнесу є проведення корпоративної реорганізації. Цей механізм наразі не набув поширення в Україні. Реорганізація може проводитися шляхом злиття або приєднання. Втілення цих механізмів потребує багато часу через значну кількість корпоративних, адміністративних та реєстраційних процедур, яких необхідно дотримуватись під час реорганізації.

До того ж, оскільки в межах злиття або приєднання проходить припинення однієї або кількох юридичних осіб, що існували до проведення трансакції, кредитори юридичних осіб, котрі припиняються, матимуть право заявити свої вимоги в процесі припинення, що може стати не вигідним для учасників реорганізації.

Крім того, якщо одна з компаній, що беруть участь в реорганізації, є акціонерним товариством, необхідними будуть випуск нових акцій та перереєстрація емісії акцій у Державній комісії з цінних паперів та фондового ринку, що здебільшого знижує привабливість такого механізму. Дедалі частіше підприємці звертаються до такого способу продажу активів, як публічні торги. Задля отримання найвигіднішої ціни за своє підприємство вони проводять аукціон, на який виставляють контрольовані ними акції або активи. Цей спосіб є більш сучасним у світлі наближення України до європейських стандартів підприємництва [56].

Купівлю акцій компанії на фондовій біржі не слід розглядати як варіант набуття повного контролю над такою компанією. Проте в разі публічного розміщення акцій (initial public offer) можна придбати досить значний пакет акцій, який, завдяки особливостям корпоративного управління в публічних компаніях, може надати чималий ступінь контролю над підприємством. Зараз розміщення акцій на публічних ринках набуває популярності з-поміж українських підприємств.

Все більше компаній виходять зі своїми акціями на найпрестижніший ринок в Європі – Лондонську фондову біржу (переважно на альтернативний інвестиційний ринок). Зауважимо, що нещодавно перша українська компанія розмістила свої акції вже на головному ринку Лондонської біржі. Чимало компаній присутні й на Франкфуртській та Варшавській фондових біржах.

На сьогодні світова практика напрацювала усталений алгоритм цього процесу. Найчастіше перед проведенням трансакції з придбання бізнесу продавець або покупець проводить аудит (юридичний, фінансовий та в деяких випадках технічний) (due diligence). До його здійснення залучаються різні фахівці: правники, фінансисти, податкові консультанти та спеціалісти з того виду діяльності, якою займається підприємство, що продається або купується.

В ході аудиту вивчається та аналізується увесь спектр діяльності компанії: корпоративна структура, активи та права на них, судові процеси, фінансова та податкова звітність тощо. Дії правника під час юридичного аудиту, що проводиться, відповідно, продавцем або покупцем, є досить різними. Так, якщо юрист діє в інтересах продавця, його головною метою є усунення всіх юридичних недоліків, які можна виправити протягом обмеженого часу підготовки до трансакції, та відвернути увагу від усіх інших проблем чи принаймні описати їх для клієнта якомога «м'якше». Діючи в інтересах покупця, юрист, передусім, має помітити якомога більше проблем у компанії, що продається, щоб дати змогу покупцеві використати їх пізніше для зниження ціни. Після цього деякий час буде витрачено на приведення компанії у стан, який буде сприяти успішному її продажу, шляхом виправлення дефектів, які були визначені під час аудиту, та визначення пропозиції щодо продажу або купівлі компанії [68].

На цьому етапі правник зазвичай консультуватиме клієнта стосовно його можливої позиції, яка з урахуванням результатів аудиту дасть змогу досягнути найвигіднішого результату трансакції. Після досягнення згоди щодо основних комерційних аспектів угоди правники готують основний договір купівлі-продажу.

Такий договір повинен містити відкладальні умови, виконанням яких обумовлюється набуття договором чинності, а також гарантії та запевнення продавця щодо відповідності компанії, яка продається, відомостям, котрі містяться в звіті про юридичний аудит. Оскільки такі договори почасти укладаються між нерезидентами, то до підготовки договору купівлі-продажу будуть залучені іноземні радники, які консультуватимуть сторони з питань відповідного іноземного права.

Також у договорі, з-поміж іншого, обумовлюються зобов'язання щодо управління компанією до переходу оперативного контролю до покупця. Уклавши договір, необхідно юридично бездоганно провести процедуру зміни керівництва компанії, що є дуже непростим питанням у багатьох угодах. Особливо складною є така процедура в акціонерних товариствах, стосовно яких законодавство вимагає публікації відповідного оголошення у пресі за 45 днів до проведення зборів акціонерів [65].

Одним із варіантів виходу з ситуації є надання продавцем гарантії стосовно того, що керівництво підприємства не прийматиме жодних рішень «вартістю» більше ніж певна сума без відповідної згоди покупців компанії. Також можливий варіант, за якого все керівництво компанії складає свої повноваження, а представник покупця попередньо призначається виконуючим обов'язки генерального директора або голови виконавчого органу. Проте такий варіант можливий лише за наявності відповідних положень у статуті або внутрішніх документах компанії.

Фінальною стадією є закриття угоди, що має підтверджуватися документами, обумовленими в основному договорі. В разі закриття угода вважається повністю виконаною, а сторони такими, що повністю виконали свої обов'язки за договором. Залежно від розміру компанії та стану її готовності до продажу, а також складності структури трансакції, строк проведення та оформлення купівлі бізнесу може зайняти від 1,5 місяців до 1 року, оскільки компанія може проходити тривалу стадію передпродажної підготовки, а угода може бути дуже структурованою, відтак, потребуватиме

багато часу для її закриття.

Таким чином, на сьогодні компанія, що бажає придбати новий бізнес, має досить широкий вибір можливостей для здійснення придбання, а завдяки напрацьованій практиці таких процесів, після обрання методу, зовнішні консультанти будуть здатні провести трансакцію якомога швидше та у найзручніший для клієнта спосіб.

2.3. Механізми фінансування операцій злиття та поглинання компаній

На сучасному етапі розвитку міжнародного бізнесу багато операцій реалізується завдяки винахідливим комбінаціям юридичного, фінансового і податкового характеру, накопичення і розповсюдження яких призвело, як до зниження розміру винагород, які одержують інвестиційні банки з покупців, так і до появи можливості у компаній, що володіють незначним власним капіталом, брати участь у процесах поглинань.

Форми оплати операцій поглинання компаній дуже різноманітні. У цих цілях можуть використовуватися практично всі інструменти фінансового ринку: як грошові кошти, так і облігації, аж до різного роду комбінацій цінних паперів. Фінансування операцій, пов'язаних із корпоративними рішеннями про злиття або поглинання компанії, багато в чому визначає те, як буде проведена операція. Вибір джерела і схеми фінансування безпосередньо визначає фінансовий важіль компанії з боку покупця (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2. Основні методи платежу при злиттях і поглинаннях компаній

Форма оплати	Інструмент платежу
Готівка	Готівка в обмін на акції
Обмін акціями	Певне число акції компанії-покупця за кожен акцію компанії-мети
Акції з гарантією конвертації в готівку	Акції компанії-покупця, які потім продаються за готівку (як правило інвестиційному банку)
Облігації	Облігації або боргова розписка в обмін на акції

Конвертовані облігації або привілейовані акції	Конвертовані облігації або привілейовані акції конвертовані в прості акції за заздалегідь обумовленим курсом на певний період часу
Відкладений платіж	Частина платежу оплачується після певного періоду часу, залежно від результатів діяльності

Основною проблемою в питанні фінансування операцій злиттів і поглинань залишається питання повернення коштів, які вкладаються. Ця проблема всіх фінансових питань почала привертати більше уваги останнім часом, у зв'язку з невдачами, які все частіше почали відбуватися з подібного роду операціями.

У разі злиття, як зазначається у Господарському кодексі України, усі майнові права й обов'язки кожного з окремих суб'єктів господарювання переходять до суб'єкта господарювання, що утворюється внаслідок злиття. При приєднанні одного або кількох суб'єктів господарювання до іншого суб'єкта господарювання до цього останнього переходять усі майнові права та обов'язки приєднаних суб'єктів господарювання [1]. У фінансовій науці під приєднанням розуміється процес поглинання.

У Положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 19 «Об'єднання підприємств», під злиттям розумілося об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), в результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єднуються, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств з метою досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигод від об'єднання [11].

Наказом Міністерства фінансів України № 756 від 31.05.2008 [12] поєднання шляхом злиття було вилучено зі сфери регулювання вищезазначеним Положенням (стандартом). Згідно з Законом України «Про банки і банківську діяльність» [6], злиття означає припинення діяльності двох або кількох банків як юридичних осіб та передачу належних їм майна, коштів, прав та обов'язків до банку- правонаступника, який створюється у результаті злиття.

Як правило, мають місце три способи злиття і поглинання:

- злиття в одну компанію з відома акціонерів (у цьому випадку компанія-покупець бере на себе всі активи і пасиви компанії, що продається; остання компанія припиняє своє існування);
- придбання акцій або цінних паперів компанії, що поглинається, на фінансовому ринку;
- придбання активів компанії, що поглинається.

Фінансова практика в Україні свідчить, що злиття – це дуже трудомісткий і дорогий процес. Тому дуже часто спостерігається не злиття, а поетапний продаж підприємств (шляхом послідовного придбання акцій).

Акціонери (власники) обох підприємств, що беруть участь в акті злиття, повинні прийняти відповідне рішення, схвалити передавальний акт, згідно з яким буде передаватися майно підприємства, що припиняє своє існування, а також договір про злиття (поглинання), який містить порядок конвертації акцій (обміну часток).

Кількість акцій об'єднаного підприємства, яку при реорганізації отримають інвестори та міноритарні акціонери підприємства, що продається, визначається коефіцієнтом конвертації акцій обох підприємств в акції новоствореного підприємства (або коефіцієнтом конвертації акцій підприємства, що приєднується, в акції підприємства, що приєднує). Такий коефіцієнт схвалюється акціонерами обох компаній [47].

За базу для визначення пропорцій обміну корпоративних прав у статутному капіталі підприємств, що беруть участь у злитті або поглинанні, на акції або частки в статутному капіталі нового підприємства- правонаступника береться, як правило, вартість підприємств, що реорганізуються.

У кожному конкретному випадку злиття і поглинання обирається найприйнятніший метод визначення пропорцій обміну, що відображається в угоді про умови злиття та поглинання. Якщо пропорції обміну визначаються відповідно до ринкової вартості корпоративних прав компанії, то їх можна

коригувати (або вирівнювати). Коригування ринкового курсу корпоративних прав (а отже, пропорцій обміну) можна досягти збільшенням статутного капіталу за рахунок інших позицій власного капіталу компанії (курс зменшиться) або на основі зменшення статутного капіталу (курс збільшиться).

Серед видів фінансування злиттів і поглинань вирізняють: фінансування за рахунок власного або акціонерного капіталу (власні кошти, нова емісія акцій, викуп акцій); позикове фінансування; змішане фінансування.

Використання власних коштів підприємства при злиттях і поглинаннях має сенс, якщо угода є разовою й купується підприємство, що має, як правило, вартість істотно нижче компанії, що ініціює угоду. Перевагою використання власних коштів є відсутність необхідності виплачувати відсотки, можливих наслідків у вигляді штрафів, пені та ін. Усі ризики тут несе сама компанія-покупець.

Важливе значення має застосування фінансування з використанням акціонерного капіталу. Це той випадок, коли компанії, що вирішили укласти угоду зі злиття або поглинання, проводять на фінансовому ринку додаткову емісію нових акцій, які надалі обмінюються на акції компанії, що поглинається. Найпоширенішими способами оплати угоди акціями компанії, що купує, є: нова емісія акцій; викуп акцій у своїх акціонерів; використання раніше викуплених акцій; використання недорозміщених акцій останнього випуску.

Ще одним видом фінансування злиття і поглинання є змішане фінансування. До нього належать інструменти, що несуть у собі ознаки як фінансування із залученням позикового капіталу, так і акціонерного фінансування одночасно.

Основною проблемою фінансового механізму злиття і поглинання є ціна, яку треба сплатити за компанію. Для того, щоб угода на ринку злиття і поглинання була завершена, необхідна згода компанії-покупця і компанії-цілі з приводу ціни компанії, що змінює власника. Очевидно, що компанія, яка придбає, намагається купити за можливо нижчою ціною, в той час, як

компанія, яку намагаються придбати, хотіла б бути проданою за можливо вищою ціною. Остаточна ціна визначається шляхом переговорів щодо фактичних умов придбання. Чим більші переваги від ефекту синергизму, тим більший простір існує для проведення переговорів щодо ціни придбання і тим більша можливість того, що злиття відбудеться.

Важливим елементом є структура пропонованої ціни (за злиття), оскільки вона впливає на: структуру капіталу нової компанії, що утвориться після злиття; податковий режим і для компанії, що придбала, і для власників акцій компанії, що придбається; можливість для власників акцій компанії, що поглинається, скористатися майбутнім доходом після злиття; інструменти державного регулювання діяльності компаній та ін.

До специфіки злиття і поглинання у країнах з трансформаційною економікою треба віднести: по-перше, невідповідність менеджменту до проведення злиття і поглинання; по-друге, необхідність принципових змін у системі планування, звітності та аналізі даних, системі розрахунків; по-третє, недосконалість управлінського обліку, який є базою для прийняття управлінських рішень [33].

Закритість значної частки угод злиттів і поглинань в трансформаційних економіках обумовлена прагненням зберегти конфіденційність, щоб не розкривати дані про власників й усунути небажані трансакції конкурентів, у тому числі недружні поглинання і захоплення активів компаній. Злиття і поглинання часто є фінансовою формою посилення позицій іноземного капіталу в українській економіці.

Окрім цього в Україні надто широких масштабів набуло вороже поглинання, або рейдерство. Українська практика ворожого поглинання має мало спільного з зарубіжною практикою. Причини цього – нерозвинуте законодавство в сфері злиттів і поглинань та обмеженість в методах вирішення корпоративних суперечностей і конфліктів. Використання вітчизняними рейдерами неприйнятних на цивілізованому ринку злиттів і поглинань прийомів обумовлено прогалинами та протиріччями в корпоративному

законодавстві країни; політизацією економіки, впливом олігархічних структур на розвиток ринку; впливом адміністративного ресурсу на економічну діяльність; корупцією судової системи та чиновництва тощо.

В умовах сучасної фінансово-економічної кризи широкого поширення набув такий канал перерозподілу активів (у тому числі зарубіжних), як примусовий продаж закладених під банківське кредитування цінних паперів (margin calls) компаній. Перехід активів іншим власникам в кризових умовах може бути викликаний також дефолтами за борговими корпоративними зобов'язаннями. Іноді боргові зобов'язання врегульовуються за рахунок передачі активів банку-кредитору. Цілком вірогідне подальше виставляння компаніями одержаних активів на продаж, адже вони не відповідають профілю господарської діяльності.

В умовах сучасної кризи сфера здійснення злиттів і поглинань в економіці України помітно змінилася. Аналіз останніх подій та нові процеси, що розгортаються на ринку злиттів і поглинань, дозволяють зробити висновок про наявність довгострокової тенденції до подальшої реструктуризації великого капіталу в корпоративному секторі економіки України, пошуку ним ефективніших форм і засобів інвестування в реальну економіку країни, досягнення стійких конкурентних позицій на відповідних товарних ринках. Важливою передумовою для позитивних змін на ринку злиттів і поглинань у посткризовий період повинно стати підвищення ролі фінансового ринку в економіці з урахуванням тих можливих ризиків його функціонування, які виявилися під час кризи.

У період фінансово-економічної кризи придбання за демпінговими цінами нерухомості, боргових зобов'язань підприємств з привабливою власністю, їх цінних паперів стає традиційним прийомом здійснення актів злиттів і поглинань. Укладення угоди про злиття чи поглинання стає досить привабливим для компаній, які перебувають у скрутному фінансовому становищі. Для вітчизняних компаній, що стоять на межі банкрутства, злиття з потужним конкурентом є більш прийнятною перспективою, ніж тривала

санаційна процедура. Кризове знецінення вартості активів спонукає великий бізнес брати під контроль нові види господарської діяльності [29].

Специфічною рисою нинішньої кризи є активна участь держави і контрольованих ним суб'єктів господарювання у процесі перерозподілу власності. У цих умовах стає очевидною проблема конфлікту інтересів, яка виникає у держави як регулятора, з одного боку, і як активного учасника ринка злиттів і поглинань – з іншого. Обмежені можливості Антимонопольного комітету України впливати на діяльність транснаціональних компаній (ТНК) і держкорпорацій, у тому числі в сфері злиття і поглинань, ускладнюють ситуацію загалом. З великими труднощами антимонопольний контроль стикається при угодах злиття і поглинань, які здійснюються в офшорних зонах.

Сутність схеми здійснення злиття і поглинання із залученням офшорних компаній полягає в тому, що отримані грошові кошти виводяться в офшорну зону, де рівень оподаткування нижчий від національного. Офшорна компанія може виступати посередником між резидентом та його іноземними контрагентами, залишаючи основну частину доходів у себе.

З позицій корпоративних фінансів можна виокремити чотири основні етапи фінансового механізму проведення злиття і поглинання:

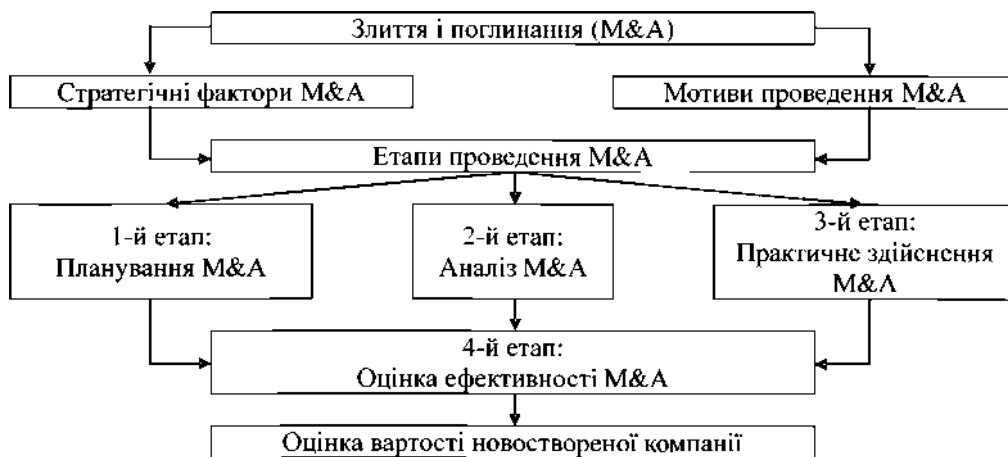
1) планування (на етапі планування злиття і поглинання визначається кандидат на купівлю і проводяться попередні розрахунки вартості купівлі і премії, яка сплачується цьому кандидату);

2) аналіз злиття і поглинання (якщо компанія не в змозі профінансувати злиття і поглинання, використовуючи лише свої внутрішні ресурси, то тоді відбувається пошук зовнішніх джерел фінансування);

3) практичне здійснення;

4) оцінка ефективності злиття і поглинання (рис. 2.1).

Рис 2.1. Етапи проведення злиття і поглинання



Найважливішими для планування злиття, з точки зору компанії-продавця (компанії-цілі), є наступні дві обставини:

- 1) можливість отримання від компанії-покупця такої ціни за продаж, яка була б вищою за ціну, яку пропонують інші компанії-співпретенденти на покупку (якщо, звичайно, вони існують);
- 2) отримання грошових коштів від продажу компанії якомога швидше і нижчими трансакційними витратами.

Варто відзначити роль посередників- операторів на етапі планування злиттів і поглинань. Функція посередників полягає не тільки в підборі об'єкта для злиття чи поглинання, а й у супроводі трансакції до її завершення – тобто до переходу права власності. Посередник-оператор намагається вплинути на переговорний процес таким чином, щоб досягти максимально вигідних умов для свого клієнта.

Йдеться про сприяння коригуванню ціни, або надання більшої мотивації як для продажу активу з боку продавця, так і посилення мотивації щодо придбання з боку покупця. Посередник контролює процес трансакції, спрямовує і координує роботу аудиторів, юристів, консультантів та ін. Посередник гарантує досягнення найвигідніших умов для свого клієнта під час переговорного процесу і формування ціни.



Рис 2.2. Основні параметри оцінки вартості злиття і поглинання

У розвинених країнах світу важливою при плануванні злиттів і поглинань є роль інвестиційних банків. Вони дають консультації щодо стратегії, тактики і вибору підприємства для поглинання, аналізують потенційних покупців і продавців, встановлюють первинний контакт з продавцем або покупцем, а також надають допомогу у веденні переговорів, оцінці компанії-мішені і структуризації операції.

Найприйнятнішою організаційно-правовою формою для здійснення злиттів і поглинань є, на нашу думку, холдингові компанії. Підприємства, контрольовані холдингом, як правило, належать йому не повністю, а частково, залежно від частки придбаних голосуючих акцій. Форма холдингу дає можливість одній компанії отримати контроль над іншою з меншими, ніж при звичайному поглинанні, витратами.

Однак при цьому можуть виникнути й серйозні проблеми. Оскільки холдинг не є стовідсотковим власником контрольованих підприємств, йому доводиться мати справу з безліччю міноритарних акціонерів, які не завжди погоджуються з його стратегічним курсом.

Крім того, у високодиверсифікованих холдингових компаніях керівництво не завжди ухвалює оптимальні інвестиційні рішення, оскільки недостатньо знайоме зі специфікою роботи своїх дочірніх компаній.

Ефективність здійснення злиття і поглинання у загальному вигляді характеризує фактичну ступінь досягнення запланованого результату. Підвищенню ефективності проведення злиття і поглинання сприятиме

формування дієвого національного фінансового ринку з опорою на вітчизняних інвесторів.

По суті, неможливо забезпечити належну ефективність злиття і поглинань поза розвиненим фондовим ринком. На порядку денному гостро стоїть завдання істотного збільшення обсягів випуску корпоративних цінних паперів (акцій та облігацій) українських емітентів, насамперед, якщо вони спрямовані на реальне залучення інвестиційного капіталу в розвиток економіки.

Важлива і дуже складна фінансова проблема на етапі оцінки ефективності злиття і поглинання – це оцінка вартості новоствореної компанії.

Для оцінки вартості компанії можна використовувати три підходи: дохідний, витратний (майновий) і порівняльний.

Як відомо, базові методологічні підходи оціночної діяльності відображені у Національних стандартах оцінки. Теоретичні підходи до оцінки вартості злиття і поглинань показані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Теоретичні засади експертної оцінки вартості злиття і поглинання [36]

Підхід	Основоположна теорія	Основні методи
Дохідний	Теорія вартості грошей у часі	Дисконтування чистих грошових
Майновий	Теорія накопичення чистих активів	Метод накопичення активів Метод очікуваного результату ліквідації
Порівняльний	Теорія ринкових аналогів	Метод ринкової капіталізації Метод аналогів продажу

Дохідний підхід до оцінки вартості бізнесу заснований на зіставленні майбутніх доходів інвестора з поточними витратами. Зіставлення доходів із витратами ведеться з урахуванням чинників часу і ризику. Точна оцінка динаміки вартості компанії, яка визначається дохідним підходом, дає змогу приймати правильні управлінські рішення для здійснення злиття (поглинання).

Щоб визначити вартість нової компанії, необхідно здійснити фінансові розрахунки щодо прогнозування очікуваних грошових надходжень. Істотне значення тут має величина ставки дисконту або величина граничних витрат на

капітал, яка використовується для визначення вартості очікуваних в майбутньому грошових доходів.

Майновий (витратний) підхід в оцінці бізнесу розглядає вартість компанії з точки зору понесених витрат. Балансова вартість активів і пасивів компанії внаслідок інфляції, зміни кон'юнктури ринку, використовуваних методів обліку, як правило, не відповідає ринковій вартості. У результаті постає завдання проведення коригування балансу підприємства. Для здійснення цієї операції попередньо проводиться оцінка обґрунтованої ринкової вартості кожного активу балансу окремо, потім визначається поточна вартість зобов'язань і, насамкінець, з обґрунтованої ринкової вартості суми активів компанії відраховується поточна вартість усіх його зобов'язань. Результат показує оціночну вартість власного капіталу компанії.

Ліквідаційна вартість – це вартість, яку власники компанії можуть отримати при ліквідації компанії і роздільному продажу його активів. Оцінка ліквідаційної вартості компанії здійснюється у випадках, коли: компанія перебуває в стані банкрутства, або є серйозні сумніви щодо її здатності залишатися чинною компанією; а також в умовах, коли вартість компанії при ліквідації може бути вищою, ніж при продовженні діяльності.

Отже, ліквідаційна вартість компанії розраховується шляхом вирахування зі скоригованої вартості всіх активів балансу суми поточних витрат, пов'язаних з ліквідацією компанії, а також величини всіх зобов'язань.

Порівняльний підхід – це сукупність методів оцінки бізнесу, заснованих на порівнянні оцінюваної компанії з цінами продажу або аналогічних компаній в цілому або з цінами продажу акцій таких компаній. Для оцінки повного або контрольного пакету акцій використовується метод продажу, що включає премію за елементи контролю.

Основоположним при такому підході є так званий принцип заміщення (наявності еквівалентного замітника), відповідно до якого вартість оцінюваної компанії не може перевищувати вартість іншого доступного об'єкта оцінки зі схожими властивостями. В Україні поки що відсутня репрезентативна

статистична вибірка для порівняння окремих компаній-аналогів, що підлягають купівлі-продажу при проведенні злиття та поглинання.

За порівняльного підходу до оцінки вартості компанії при здійсненні злиття і поглинання найважливішим є критерій «достатнього віддалення» (*«arm's length» criteria*), згідно із яким покупець і продавець діють незалежно один від одного та не мають жодних інших відносин між собою. Дотримання цього критерію означає, що жодна із зацікавлених сторін не може здійснювати тиск на іншу, а їхні взаємовідносини щодо поточної угоди визначаються лише на ринкових засадах.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що необхідність розвитку ринку корпоративних злиттів і поглинань в Україні вимагає в сучасних умовах збільшення його масштабів (глибини, місткості, ліквідності, прозорості, надійності). Лише на основі оптимального взаємозв'язку сфери злиттів і поглинань із фінансовим ринком можна забезпечити ефективний перерозподіл фінансових ресурсів у стратегічно важливі сектори національної економіки.

Як засвідчують результати дослідження, фінансове забезпечення корпоративних злиттів і поглинань в економіці України є складним, багатоаспектним процесом, під час якого потрібно визначити значну кількість внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на його ефективність. Усе це в підсумку є важливими умовами ефективного здійснення злиттів і поглинань в економіці України і формування дієвої структури національного капіталу.

РОЗДІЛ 3. ЗАПОБІГАННЯ РИЗИКАМ НЕДРУЖНЬОГО ПОГЛИНАННЯ (РЕЙДЕРСТВА) В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Рейдерство: поняття та передумови впливу на економічну безпеку підприємства

Серед найбільших загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання останніми роками є рейдерство, кінцевою метою, результатом яких є зміна власника. Воно проводиться у кілька етапів, на кожному з яких вирішуються певні завдання, досягаються цілі.

В країнах з ринковою економікою, однією із форм конкуренції є агресивна, напівзаконна діяльність суб'єктів господарювання – так зване рейдерство. Випадки рейдерства в його різноманітних проявах можна спостерігати в різні часи і майже в усіх країнах з ринковою економікою.

Це явище, як правило, викликане різними чинниками: недосконалістю законодавства, бажанням іноземних компаній увійти на ринки інших країн тощо. Рейдерство можна порівняти з середньовічним піратством. Як колись пірати ставили людину перед вибором «гроші або життя», так і сучасні пірати бізнесу – рейдери, маючи сильні фінансові важелі та зв'язки з владними органами, фактично майже завжди залишають підприємства без вибору.

Поняття «рейдер» на Заході існує давно, а в Україні – з початку 90-х років минулого століття. *Рейдерство* можна визначити як інструмент захвату, який включає в себе комплекс юридичних, психологічних, економічних, військово-спортивних методик і технологій.

До основних проблем, які сьогодні перешкоджають зміцненню економічної безпеки суб'єктів господарювання та боротьбі із рейдерством у регіонах України, є недостатнє розуміння з боку керівників бізнес-структур змісту рейдерства як сучасної загрози функціонуванню та розвитку підприємства.

По теперішній час комплексно не досліджено передумов виникнення

рейдерської атаки та можливих негативних наслідків для підприємств у разі застосування до них прийомів, засобів та методів рейдерства.

Посилена увага суспільства, ряд заходів, вжитих на державному рівні з метою послаблення рейдерських атак, мали загалом позитивний вплив на зниження кількості захоплень підприємств.

Визначаючи шляхи подолання рейдерства, потрібно виходити з умов, що сприяють його виникненню.

До внутрішніх умов, що створюються безпосередньо на підприємстві, належать: сумнівний спосіб, у який була набута власність, низький професіоналізм керівництва компанії, слабка в професійному плані юридична служба, суттєві порушення у веденні документації, недотримання комерційної таємниці, відсутність служби безпеки компанії, наявність старих боргів компанії, порушення власниками та керівниками прав дрібних акціонерів, які роками не отримують дивідендів, ігнорування деякими власниками контрольного пакета акцій та їх органами управління інтересів трудового колективу [24].

Серед зовнішніх умов автори називають недосконалість чинного законодавства, низький рівень правової культури, правовий нігілізм представників органів влади, імпорту рейдерських технологій, команд та капіталів з Росії, низьку дисципліну виконання законодавства, високий рівень корупції в країні.

Поширення неправомірних захоплень (поглинань, несумлінних перехоплень корпоративного контролю, рейдерства) стало помітною тенденцією останнього десятиліття в економіці України. При цьому, на думку Ради національної безпеки і оборони України, загроза рейдерства серед інших загроз економічній безпеці виходить на перший план [14].

Невипадково рейдерство називають економічним бандитизмом або економічним тероризмом.

Варто констатувати, що в сучасній українській економіці існує інституціональний дефіцит. Про це свідчить явище рейдерства, яке небезпечне

тим, що воно заміщає інституціональний, тобто правовий, порядок. Це явище паразитує на нормальному сегменті інституціональної ринкової економіки – ринку злиттів і поглинань (ринку M&A: mergers & acquisitions). Рейдерство – підміна ринку M&A, оскільки це саме захоплення, насильство в економіці.

В Україні недружнє поглинання (рейдерство) найчастіше являє собою встановлення контролю над компанією із застосуванням протизаконних методів і засобів, що часто супроводжуються заволодінням акціями компанії проти волі її дійсних власників.

Рейдерський ринок в останні роки став інтенсивно розвиватися в регіонах, особливо з родючими землями. Хоча масштаби рейдерських захоплень дотепер точно не підраховані, практично будь-який підприємець в Україні живе під страхом рейдерського захоплення. Метою захоплення можуть бути як дрібні, так і міцні підприємства, як стратегічні і соціально значимі, так і ті, цінність яких зводиться до ринкової вартості земельної ділянки, на якій вони розташовані [35].

Останніми роками також активізуються процеси банкрутства підприємств, у тому числі оборонно-промислового комплексу та інших стратегічних об'єктів. Нерідко ініціаторами банкрутств виступають не тільки комерційні структури, у тому числі закордонні, але й державні органи і організації, державні підприємства паливно-енергетичного комплексу. Вирішуючи свої вузькі завдання на шкоду інтересам суспільства і держави, вони створюють загрозу безпеки країни.

Якщо в середині 90-х років незаконне заволодіння власністю, як правило, здійснювалося особами, що нею керували (шляхом доведення підприємства до банкрутства з метою його приватизації на свою користь), то пізніше все частіше стали відбуватися захоплення чужої приватної власності, що одержало найменування рейдерства.

Етимологія поняття «рейдерство» має відношення до піратства – морського розбою. Термін «рейдерство» походить до англійського the raid – «набіг», «раптовий напад», причому ідентичне значення і навіть написання

цього слова можна зустріти в мовах всіх морських держав – іспанській, німецькій, французькій. Слово «рейдер» у перекладі з англійської означає «грабіжник». Рейдерами в середні віки називали самостійно діючі кораблі, які на відміну від піратів служили уряду і нападали тільки на кораблі і поселення, що належать ворожій країні.

Розкриємо найбільш цивілізований вид рейдерства - так зване «біле», оскільки проблема чорного та сірого рейдерства повинна розглядатися, на наш погляд, у специфічному контексті. Зазвичай у випадку «сірого» рейдерства проблема лежить в площині боротьби із корупцією, адже прийняття незаконних судових рішень з порушенням норм матеріального та процесуального права заангажованими суддями є практично єдиним дієвим інструментом дії рейдерів. «Чорне» рейдерство повинно розглядатися в площині кримінального права та ефективності роботи правоохоронних органів нашої держави.

Явище «білого» рейдерства доцільно розділяти в історичному аспекті, адже ніщо, в тому числі, і механізми недружнього поглинання, не стоїть на місці і поступово розвивається.

Загалом можна виділити два основних етапи розвитку «білого» рейдерства в Україні: перший припадає на період перерозподілу об'єктів колишньої державної власності після проведення масової приватизації та розпочинається 1994 1995 рр. і закінчується приблизно 2000-2002 рр.; другий етап починається на початку 2000 р. і закінчується 2010 р. Слід зауважити, що такий поділ є умовним, оскільки деякі механізми реалізації рейдерських захоплень притаманні різним етапам розвитку цього явища, і такий поділ є виправданим лише з точки зору еволюції виникнення окремих механізмів.

Отже, основними і найбільш поширеними передумовами, які завжди є відправною точкою для початку організації будь-якої рейдерської атаки на підприємство є:

- якщо мова йде про приватизовані (корпоратизовані) підприємства в минулому державного сектора економіки – проведення приватизації

(корпоратизації) державних і комунальних підприємств незаконним шляхом, як-то придбання активів за несправедливою (заниженою) ціною, не публічно, не прозоро (шляхом проведення закритого конкурсу, недопущення до участі в приватизаційному конкурсі або аукціоні інших учасників, не опублікування або приховування від широкого загалу умов конкурсу тощо), порушення окремих норм приватизаційного законодавства під час приватизації, невиконання або неповне виконання умов приватизаційного конкурсу, недодержання кваліфікаційних умов щодо участі у приватизаційному конкурсі, порушення визначеної законом процедури проведення приватизації.

Порушення або ущемлення прав та законних інтересів акціонерів або учасників підприємства, як правило, з боку акціонерів/учасників або керівних органів підприємства, просто невдоволення певних акціонерів/учасників своїм положенням або самою участю у капіталі підприємства, існуюча правова суперечка або інший конфлікт між співвласниками підприємства;

- порушення положень корпоративного законодавства при проведенні загальних зборів акціонерів/учасників підприємства, при прийнятті рішень керівними органами підприємства, невідповідність установчих документів або інших локальних актів підприємства вимогам чинного законодавства України;

- неефективна господарська діяльність підприємства, що може виражатися у збитковості підприємства, наявності значної, перманентно існуючої кредиторської заборгованості, непропорційності між отримуваним доходом підприємства і ринковою вартістю належних йому активів.

Залежно від передумов вчинення рейдерської атаки на підприємство рейдер визначає конкретні механізми, за допомогою яких буде реалізована мета – захоплення контролю над підприємством або найціннішим його активами. Слід зауважити, що якоїсь універсальної або загально вживаної рейдерської схеми не існує, оскільки початкові умови для захоплення конкретного підприємства у кожному конкретному випадку є цілковито індивідуальними та унікальними, тому розробка рейдерських схем захоплення

підприємства є в більшій мірі високоінтелектуальною, в чомусь навіть творчою роботою, адже потребує від її розробників високої кваліфікації у сфері юриспруденції, макро- та мікроекономіки, бухгалтерського обліку, HR тощо.

Як правило, відправною точкою у будь-якому недружньому поглинанні є забезпечення участі у самому підприємстві, тобто отримання частки в його капіталі шляхом скуповування акцій підприємства, якщо мова йде про відкрите (публічне) акціонерне товариство, або шляхом отримання акцій у власність через договори позики і застави акцій та договори дарування (зазвичай, за певну винагороду), якщо мова йде про закрите (приватне, у разі якщо обмеження щодо відчуження акцій третім особам передбачене його статутом) акціонерне товариство.

Якщо мова йде про товариство з обмеженою відповідальністю, то завдання ускладнюється тим, що, відповідно до норм чинного законодавства, інші учасники ТОВ мають переважне право на купівлю частки учасника, що бажає продати або іншим чином відчужити свою частку і увійти до складу учасників товариства третій особі без згоди інших учасників практично неможливо, окрім випадку, коли інші учасники не погодяться із запропонованою ціною учасника, що бажає вийти з товариства, і не викуплять його частку або якщо відповідних застережень щодо заборони відчужувати частку третім особам не передбачено у статуті.

Після входження до складу учасників/акціонерів основним завданням рейдера стає отримання контролю над підприємством. Поставлена мета досягається найрізноманітнішими інструментами: від блокування пакетів акцій учасників/основних акціонерів за допомогою судових рішень і проведення загальних зборів без урахування їх частки з прийняттям рішень про зміну керівного складу виконавчих органів підприємства і наглядової ради та подальшим розмиванням пакету міноритарних акціонерів шляхом додаткової емісії акцій до створення проблем у функціонуванні самого підприємства і завершення викупу контрольного пакету акцій/часток у

товаристві шляхом мирного врегулювання конфлікту із міноритарними акціонерами/учасниками. Як вже зазначалося, все залежить від конкретного випадку.

Слід відзначити, що у випадках рейдерського захоплення акціонерних товариств ключовою фігурою для реалізації схеми є реєстроутримувач підприємства, що атакується, оскільки дана особа володіє практично всією повнотою інформації про дійсних акціонерів підприємства і відповідає за проведення загальних зборів.

Серед основних рейдерських схем слід також виокремити механізм поглинання із застосуванням процедур відновлення платоспроможності і банкрутства підприємства і схему захоплення через контроль боргових зобов'язань підприємства-цілі.

І в першому, і в другому випадках відправною точкою є скуповування боргів підприємства через укладення договорів уступки права вимоги до підприємства з його контрагентами, перед якими у підприємства є непогашені зобов'язання.

У першому випадку після завершення початкового етапу за умови здобуття вагомого кредитного портфелю рейдер починає судовий процес зі стягнення даного боргу із застосуванням забезпечення позову шляхом накладення арешту на активи або рахунки підприємства та подальшим зверненням стягнення боргу через органи виконавчої служби та організацією масованої кампанії з підриву ділової репутації підприємства-цілі у ЗМІ.

Також досить розповсюдженою є практика звернення до правоохоронних органів із відповідними заявами на посадових осіб підприємства-цілі і подальше порушення проти останніх кримінальних справ (найчастіше за невивплату заробітної плати через заблоковані рахунки). Після цього рейдер звертається (як правило, від номінальної сторонньої особи) до учасників або основного учасника підприємства із пропозицією викупити його частку, але за ціною нижче ринкової, на що останній, як правило, з радістю погоджується. Такий механізм рейдерської атаки є найбільш ефективним при

захопленні товариств з обмеженою відповідальністю.

Друга схема передбачає порушення провадження у справі про банкрутство підприємства-боржника, призначення свого арбітражного керуючого розпорядником майна, а далі керуючим санацією і ліквідатором підприємства (оскільки арбітражний керуючий призначається за пропозицією ініціюючого кредитора, яким і виступає рейдер або його компанія), відсторонення посадових осіб від керівництва підприємством з переданням відповідних функцій арбітражному керуючому та подальшим розпродажем найбільш ліквідних активів афілійованим компаніям за обумовленою ціною.

Слід зауважити, що зазначені схеми є ефективними лише в тому разі, якщо кінцевою метою рейдера є активи підприємства, в основному нерухоме майно, а не саме підприємство, оскільки такі схеми передбачають повну дезорганізацію роботи підприємства аж до його ліквідації.

Окремо хотілося б відзначити, що у випадку реалізації рейдерської схеми із захоплення приватизованого (корпоратизованого) підприємства основним дієвим інструментом є оскарження результатів приватизації у суді через окремі порушення процедури приватизації підприємства, допущені нинішніми його власниками, оскільки основною передумовою рейдерської атаки на такі підприємства в Україні, як і в більшості пострадянських країн, є приватизація державних і комунальних підприємств незаконним шляхом, як правило, їх колишніми керівниками і застосуванням адміністративного ресурсу [64].

Однак, такі схеми були найбільш розповсюдженими і характерним для першого етапу розвитку рейдерства в Україні і на сьогоднішній день себе майже вичерпали в силу відсутності відповідних об'єктів для нападу та спливу строків позовної давності всіх можливих позивачів у таких спорах.

Окремо хотілося б зупинитися на оцінці рейдерства як явища у вітчизняній правовій та діловій культурі.

Рейдерство на сьогодні є прямим наслідком недотримання або грубого порушення самими ж власниками підприємств чинного законодавства

України або їх зневаги до прав та інтересів інших співвласників підконтрольних їм підприємств.

Нарешті, що стосується «білого» рейдерства, то таке явище у будь-якому випадку існуватиме і розвиватиметься, оскільки воно є абсолютно законним і до того ж високоефективним способом переходу обмежених економічних ресурсів до найбільш ефективних та дієвих власників.

На нашу думку, якщо мова йде про так зване «біле» рейдерство, то даний процес має позитивний відтінок з наступних причин.

По-перше, з суто моральної точки зору рейдерство виступає в ролі, так би мовити, «справедливої сатисфакції» або «розплати» за незаконні дії нинішніх власників підприємства під час приватизації підприємства (у випадку рейдерства першого етапу) або за явно занижену, несправедливу ціну активу, за яку він був придбаний нинішнім власником, у порівнянні з його реальною вартістю.

По-друге, «білих» рейдерів досить часто і в більшості випадків цілком справедливо називають «санітарами бізнесу», оскільки їх діяльність спрямована в першу чергу проти найменш ефективних підприємств у своїх галузях, керівництво яких не змогло або не схотіло налагодити рентабельне виробництво та встановити чітку і прозору систему корпоративного управління. На таких підприємствах практично всюди має місце порушення прав міноритарних акціонерів та недопущення їх до управління підприємством, невиплата дивідендів, несправедливий розподіл результатів діяльності підприємства, непрозора система корпоративного управління.

Отже, рейдерство в Україні набуло швидкого поширення і в сучасних умовах є серйозною загрозою економічній безпеці суб'єктів господарської діяльності. Рейдери розпочинають захоплення компаній із збору інформації і створення відповідних передумов і в залежності від способу вчинення рейдерства проходять певні основні етапи.

Від удосконалення способів і методів рейдерства в Україні значно відстає правотворча і правозастосовна діяльність, внаслідок чого юридична

відповідальність та покарання за вчинені злочини неповною мірою відповідають ступеню вини рейдерів та наслідків, що наступили в результаті рейдерської атаки.

3.2. Конкурентна розвідка та її значення у боротьбі із недружніми поглинаннями в Україні

Термін «рейдерство» походить від англійського «raid» (дослівно «набіг», «раптовий напад»). Компанію, що поглинає іншу компанію шляхом масового скуповування акцій компанії-жертви з метою одержати контрольний пакет, називають «рейдером» (англ. *raider*). Відповідна діяльність у багатьох країнах врегульована законодавчо.

Наприклад, у США правила Комісії з цінних паперів і бірж (*Securities and Exchange Commission*) вимагають повідомляти комісію, а також компанію – об'єкт поглинання про намір придбати понад 5% акцій. Підкреслимо, західні рейдери виглядають менш небезпечно порівняно з їх українськими «колегами». Адже з вітчизняних і зарубіжних ЗМІ, які повідомляють про факти рейдерства, ми дізнаємося не стільки про купівлю акцій, скільки про захоплення територій і офісів підприємств збройними загонами [48].

У зв'язку з чим на пострадянському просторі під рейдерством часто розуміють незаконне поглинання (захоплення) одного суб'єкта господарювання (підприємства) або його власності іншим, із застосуванням корупції і насильства [40].

Для того, щоб визначити завдання конкурентної розвідки у досліджуваних процесах найперше слід більш деталізувати природу поглинання й рейдерської атаки.

Рейдерство зародилося одночасно з випуском перших акцій. Рейдерство не слід ототожнювати з розповсюдженим на Заході *грінмейлом* – формою легального корпоративного шантажу, який застосовується зазвичай дрібним акціонером з метою продажу своїх акцій мажоритарію за істотно вищою ціною. За кордоном рейдерство вважається цілком нормальним і прийнятним

видом бізнесу, що регулюється законодавчими нормами. У зарубіжних країнах рейдерів досить часто називають своєрідними «санітарами бізнес-лісу», які поглинають підприємства зі слабким менеджментом; отже, побічно вони навіть сприяють поліпшенню макроекономічних показників країни [25].

Так, наприклад, кошти для фінансування великих операцій з недружнього поглинання залучаються на відкритому фінансовому ринку, зокрема, через пайові фонди, які спеціалізуються на скуповуванні акцій і подальшій реструктуризації підприємств, що неефективно працюють.

Західні рейдери сприяють економічному розвитку: вони усувають від керування бізнесом неефективний менеджмент, запобігають зловживанням з боку великих акціонерів, реструктурують підприємства, які неефективно працюють.

Причому власники атакованої компанії зрештою навіть виграють від вдалої «рейдерської» операції, оскільки вартість їх акцій (разом з вартістю акцій, придбаних рейдером) підвищується. Власне, інститут «рейдерства» став одним із найважливіших інструментів захисту інтересів міноритарних акціонерів. Рейдери об'єднують голоси, розпорошені між сотнями і тисячами міноритаріїв, і змушують топ-менеджмент і власників великих пакетів акцій зважати на їхні вимоги.

Водночас, в Україну рейдерство прийшло не із Заходу, а зі Сходу – з відповідним російським колоритом початку 90-х років – епохи дикого нагромадження первинного капіталу. Як наслідок, як уже зазначалось раніше, з'явився поділ рейдерства на «біле», «сіре» й «чорне». «Білі» діють винятково за законом. Прагнучи захопити значну частку, «білі» рейдери використовують цілком законні засоби та методи, аби погіршити економічне становище підприємства. «Сірі» використовують сумнівні методи, балансуючи на межі законності. Вони цілком можуть застосувати подвійний реєстр або фальсифікувати результати виборів зборів акціонерів. «Чорні» не виключають навіть можливість використання силових методів, хоча їхні головні інструменти – підкуп чиновників і підробка документів» [59].

Варто відзначити, що «недружні поглинання» в Україні не заборонено законом. Нормативні акти Антимонопольного комітету регулюють порядок одержання дозволу на недружнє придбання акцій компанії. При цьому під «недружнім» розуміється придбання, здійснюване за фактичної протидії з боку суб'єкта господарювання, акції якого скуповуються. Зрозуміло, що введення кримінальної відповідальності за не заборонені законом операції – це нонсенс.

Повернімося до визначення «рейдерства» як незаконного захоплення підприємств.

Захопити підприємство можна фізично, наприклад, ввести на територію збройні підрозділи. Однак, значно важливіше контролювати господарську діяльність підприємства, тобто здійснювати функції виконавчого органу, що дає можливість розпоряджатися активами. Тому силове захоплення території і адміністративних будівель якщо й здійснюється, то саме з метою забезпечити встановлення контролю над активами. Але навіть такі, скажімо відверто, жорсткі дії в жодному разі не є априорі незаконними.

Поширені випадки, коли керівники підприємств не хочуть підкорятися цілком законним рішенням власників про звільнення з посади. І не просто не підкоряються, а створюють перешкоди, ховають печатки та документи. Трапляється, на захист абсолютно незаконної позиції звільненого директора стають цілі трудові колективи. А поруч з представниками трудових колективів нерідко виявляється персонал охоронних фірм в камуфляжі зі зброєю. За таких обставин захист законних прав та інтересів акціонерів неможливий без застосування певних заходів примусового характеру. Саме тому варто детально з'ясовувати всі обставини кожного факту захоплення для визначення його законності [46].

Незаконність захоплення означає існування закону, якому це захоплення суперечить. Отже, як і будь-яка інша незаконна дія, незаконне захоплення пропонує державі тільки один варіант поведінки. Державні органи повинні застосувати закон, тобто довести незаконність дій, припинити незаконні дії й

відновити порушені права постраждалих осіб. Тобто, правоохоронні й інші компетентні органи у разі захоплення повинні просто виконувати свою роботу. Державні органи (у тому числі правоохоронні) повинні боротися не з абстрактним рейдерством, а з конкретними порушеннями закону.

Досить часто за висловом «рейдерська атака» ховаються банальні злочини, такі, як самоправність; викрадення, привласнення, вимагання документів, штампів, печаток, заволодіння ними шляхом шахрайства та зловживання службовим становищем або їх пошкодження; підробка документів, печаток, штампів і бланків, їхній збут; використання підроблених документів; зловживання владою або службовим становищем; службова підробка; службова недбалість тощо [49].

Боротьба з наведеними вище правопорушеннями – справа непроста навіть незважаючи на наявність необхідної правової бази.

Основною передумовою корпоративних конфліктів і боротьби за контроль над підприємствами є той факт, що в умовах українських реалій особи, які контролюють активи підприємства (а це не тільки власники контрольних пакетів, а й іноді керівники), мають досить можливостей штучно зменшувати прибуток і привласнювати доходи й майно за поширеними й загальновідомими схемами.

В такому випадку варто забезпечити акціонерам можливість оперативно й ефективно змінювати керівників підприємств за умови забезпечення зазначеним керівникам відповідних матеріальних компенсацій.

На даний час переважно поняття «рейдерство» набуло яскраво вираженого негативного забарвлення, оскільки поглинання підприємств відбувається зазвичай із використанням очевидно незаконних методів, таких, як захоплення адміністративних будівель, підкуп суддів, правоохоронних органів тощо.

Виходячи із суті досліджуваного явища, стає зрозумілою і роль конкурентної розвідки. У більшості високорозвинутих держав, де бізнес більш цивілізований, конкурентна розвідка вирішує питання доцільності й

можливості поглинання слабших гравців на ринку сильнішими.

Світовим лідером ефективного поглинання є компанія *Cisco* (лідер у розвитку Інтернет технологій), за останні 10 років *Cisco* приєднала близько 100 компаній.

Завдання конкурентної розвідки у згаданих процесах зводяться до того, що вона повинна допомогти ключовим менеджерам зрозуміти, що насправді відбувається на рівні макротенденцій у галузі. При цьому алгоритмом пошуку відповідей є «*що, якщо...*» [43].

Вітчизняна практика знає чотири основні способи рейдерської атаки: через 1) *акціонерний капітал*, 2) *кредиторську заборгованість*, 3) *органи управління*, 4) *заперечування результатів приватизації* [67].

Напад через *акціонерний капітал* можливий у разі, коли він значною мірою розпорошений або слабо контролюється. Початок атаки – скупка акцій. Як правило, рейдерам досить скупити близько 10-15% акцій, щоб ініціювати проведення зборів акціонерів з потрібним порядком денним, наприклад, зміною керівництва підприємства.

Акціонерне товариство, власником якого є трудовий колектив, – пріоритетна ціль рейдера. Одержуючи невисокі зарплати, працівники без особливих вагань продають свої цінні папери тому, хто пропонує за них в 5-10 разів більше від їх номінальної вартості (проте менше того, скільки вони реально коштують). Далі новий акціонер реєструє їх у реєстратора товариства і розробляє план заходів для захоплення підприємства.

Переважно використовують механізм блокування діяльності керівного органу підприємства-жертви через судові позови. Наприклад, акціонер-неофіт може звернутися до суду з позовом на основного акціонера. Суд виносить ухвалу про забезпечення позову, якою арештовує його (найбільшого акціонера) пакет акцій. Далі рейдер проводить збори акціонерів, змінює керівництво підприємства і доки основний власник підприємства доведе-таки свою правоту в суді, ситуація на підприємстві зміниться кардинально.

Прикладами застосування такої тактики можуть служити дії компанії

«Сармат», яка свого часу скупила через ІК «Керамет-Інвест» 41,5% акцій київського пивзаводу «Оболонь»; а також атака компанії «Кліринговий будинок» на черкаський «Азот».

У другій половині 90-х найпопулярнішим способом було відбирання власності через *кредиторську заборгованість*. Актуальним такий спосіб залишається і нині. Прострочені борги підприємства скуповуються в дрібних кредиторів, потім консолідуються й пред'являються до одноразової сплати.

Нездатність підприємства розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями дає підставу для початку процедури банкрутства або санації з усіма відповідними наслідками. Підприємство, що перебуває на санації, не підконтрольне ні його власникові, ні менеджменту. Головна діюча особа – керуючий санацією – як правило, одна людина, купити яку для рейдера не створить великих труднощів [23].

Найбільш слабкою ланкою більшості підприємств є його топ-менеджмент, тобто органи керування. Це особи, на чийх слабкостях рейдер грає насамперед. Наділений достатніми повноваженнями директор може сприяти швидкому виведенню майна зі свого підприємства до підконтрольних рейдеру структур. Отже, власник заводу залишається з акціями, які нічого не вартують.

Менеджмент легко може спровокувати фінансові проблеми на підприємствах, наприклад, санкціонувавши закупівлю сировини за завищеними цінами або взявши кредит під нереальні відсотки. Переконати керівництво діяти на користь рейдера можна по-різному: від звичайного підкупу до підсаджування на «гачок» – шантажу, кримінального переслідування й погроз. Атака через менеджмент найдешевше обходиться на держпідприємствах, де немає ефективного контролю над операційною діяльністю з боку власника.

Цей шлях – складніший від корпоративного захоплення, однак він є не менш дієвим, оскільки важко знайти підприємство, у якого немає боргових зобов'язань перед кредиторами. Рейдери в цій ситуації вивчають кредитну

історію підприємства і шукають способів відкрити провадження у суді про банкрутство підприємства. Далі рейдер може діяти кількома способами – або скупити борги підприємства і таким чином отримати більшість в раді кредиторів, або ж домовитися з іншими кредиторами, щоб призначити свого арбітражного керуючого. Арбітражний керуючий під час процедури банкрутства підприємства фактично виконує функції керівника такого підприємства. Тоді як акціонери в цьому разі практично не мають впливу на підприємство.

Як логічно випливає із вищезазначеного, роль конкурентної розвідки у вітчизняному бізнесі насамперед зводиться до вчасного запобігання рейдерській атаці.

Зазвичай захоплення підприємства, судові рішення, що дають змогу разом із судовим виконавцем проникнути на територію, змінити членів правління й захопити управління бажаним заводом – це лише зовнішні й не найголовніші прояви раніше спланованої рейдерської атаки. Це її завершальний етап.

Розпочати її можуть і за кілька років до того, про що у власників підприємства може не бути навіть підозр. План із захоплення підприємства готують довго й ретельно, використовуючи відповідні методи роботи й фахівців (найчастіше – відставних і діючих спеціалістів із правоохоронних органів). Рейдери знаходять вразливі місця фірми, вивчають психологічні портрети її керівників і власників, щоб спрогнозувати їхню реакцію на ті або інші подразники. Впроваджують на підприємство або вербують на ньому своїх агентів, які надають необхідну інформацію, встановлюють довірчі стосунки з керівниками ключових підрозділів, впливовими особами на підприємстві, серед них виокремлюють ворожо налаштованих проти керівництва, жадібних, продажних і так далі.

Фінансове захоплення здійснюється послідовно, потайки. Досить часто майстерно створюється ситуація, за якої власнику стає відомо, що його бізнес йому вже не належить ані фактично, ані юридично. Тільки тоді вступають у

дію бойовики, які починають штурм. А той, хто наймає й скеровує їх, починає усвідомлювати, що активи підприємства розібрано й поділено між новими власниками, а сама колись дуже прибуткова фірма у боргах банку, про які її власник, як виявилось, нічого не знав. Так, наприклад, власник компанії «Агроекспорт» з Миколаєва, що її вартість авторитетна фірма «Делойт і Туш» оцінила в \$75 млн., навіть не знав, що її вже закладено топ-менеджментом одному з банків і, по суті, йому вже не належить.

Намір захоплення підприємства може виникнути як в зовнішньому (наприклад, із пропозиції продати бізнес), так і внутрішньому середовищі компанії.

Як правило, ці плани розробляють його власники, які не змогли домовитися між собою. Один вважає, що розвиватися треба в одному напрямку, інший – по-іншому. Один із власників вважає, що потрібно більше прав віддати топ-менеджерам, інший воліє управляти одноосібно, гадаючи, що краще від власника подбати про підприємство не зможе ніхто. Рейдерським атакам піддаються зазвичай успішні компанії, керівники яких не без підстав вважають себе професіоналами найвищого ґатунку. І дуже часто не вміють почути партнера й домовитися один з одним. Іноді рейдери самі підшукують вразливі для атак компанії й пропонують їхнє захоплення потенційним власникам. Або привласнюють їх самі.

Якщо говорити про протидію протиправним захопленням і поглинанням, то у цьому разі ефективно спрацьовує правило коли «розумний вчиться на чужих помилках», тобто як виходили з таких ситуацій інші. Слід підкреслити, що можливі варіанти мають бути прораховані і відпрацьовані задовго до початку рейдерської атаки, у процесі її реалізації вони можуть виявитися малоефективними. Що маєтсья на увазі?

Ефективним способом запобігання конфліктним ситуаціям є договір з партнерами про те, як у разі розбіжностей ділитиметься бізнес. Адже в ситуації, коли один з партнерів вирішує «вийти із гри» й продати бізнес, зробити це буває технічно дуже складно. Гроші перебувають в обороті й

вилучити їх інші партнери просто не в змозі.

Ефективний захист підприємства лежить винятково усередині самого підприємства. І цю небезпеку можна перебороти тільки побудувавши систему ефективних превентивних заходів захисту бізнесу комплексного характеру. Тільки після проведення такої роботи страхові компанії готові застрахувати бізнес від захоплення.

В критичних ситуаціях на підприємстві дуже часто предметом спору є, наприклад, бренд фірми, особистий внесок окремого співвласника.

Починаючи спільний бізнес, коли справи йдуть досить не погано, ви повинні дуже чітко уявляти, як зможете вийти з нього з найменшими втратами в ситуації, коли ваші партнери давно вже грають проти вас. А ще краще – з найбільшим прибутком.

Якщо брати до уваги, що **конкурентна розвідка** – це постійний процес збору, нагромадження, структурування, аналізу даних про внутрішнє й зовнішнє середовище компанії й надання вищому менеджменту компанії інформації, що дає змогу йому передбачати зміни в обстановці й приймати своєчасні оптимальні рішення щодо керування ризиками, впровадження змін у компанії й відповідних заходів, спрямованих на задоволення майбутніх запитів споживачів й підтримку прибутковості, то, відповідно, важливу, а може, й критично необхідну інформацію, обов'язково буде здобуто службою конкурентної розвідки [63].

Спектр завдань конкурентної розвідки не обмежується захистом важливих об'єктів, ресурсів, комунікацій та конфіденційних даних, як часто вважають.

Сюди входить:

- виявлення загроз політичного, фінансово-економічного, соціально-психологічного характеру у сфері інтересів компанії;
- інформаційна оцінка партнерів, клієнтів, конкурентів, контрактів;
- інформаційно-аналітична підтримка процесів підготовки, прийняття і супроводження рішень компанії, систематизація результатів

реалізації раніше прийнятих рішень;

- інформаційний контроль розвитку інфраструктури ринку, конкурентів, їх рекламних дій;
- інформаційний супровід власних активних дій на ринку (публікації, реклама, виставки, дезінформація тощо);
- забезпечення координації і взаємодії функціональних підрозділів організації на основі взаємного обміну інформацією про його оточення;
- створення системи технічного захисту конфіденційної інформації;
- інформаційно-аналітичне супроводження злиття чи поглинання;
- розробка правової бази захисту інформації з обмеженим доступом;
- проведення моніторингу партнера/конкурента як в Україні, так і в будь-якій країні світу;
- вивчення ринкового середовища країни, у якій Ви плануєте мати бізнес;
- кадровий консалтинг.

Практичним втіленням такої роботи є створення інформаційної бази даних (ІБД).

Наповнення ІБД визначає творчий підхід аналітика, єдиним важливим правилом є чітке усвідомлення інформаційних потреб компанії. Доцільно застерегти, що така база дає результат тільки тоді, коли розвідувальна робота є постійним, а не вибіркоvim процесом на підприємстві.

3.3. Роль служби безпеки підприємства у протидії рейдерству

Зміни у відносинах власності та утворення нової економічної реальності, що відбулися в Україні за часів незалежності, спричинили трансформацію пріоритетів в організації роботи з протидії злочинності між державою та іншими суб'єктами економічних відносин. Одним з елементів системи протидії злочинності є суб'єкти запобіжної діяльності.

Наразі в Україні визнаються приватна, державна, колективна та інші

форми власності. Майно може перебувати у власності громадян і юридичних осіб, а також держави або територіальних громад (ст. ст. 324-326 Цивільного кодексу України).

У відповідності до ст. 317 ЦК України «Зміст права власності», власникові належать права володіння, користування і розпорядження своїм майном. Власник вправі за своїм розсудом робити у відношенні належного йому майна будь-які дії, що не суперечать закону та іншим правовим актам і не порушують права та законні інтереси інших осіб, у тому числі відчужувати своє майно у власність іншим особам, передавати їм, залишаючись власником, права володіння, користування і розпорядження майном, віддавати майно в заставу, розпоряджатися їм іншим способом [2].

У сучасних умовах захист економічних інтересів лежить не тільки на державних органах, на яких законом покладені відповідні функції, але й, в першу чергу, на власниках майна. Одержання економічної самостійності обумовлює й певну частку відповідальності за організацію та здійснення заходів захисту свого бізнесу.

Виходячи з того, що усі права з розпорядження власністю належать власникові, він і є головним суб'єктом протидії злочинності відносно свого майна. У той же час держава, органи місцевого самоврядування, інші власники для здійснення підприємницької та іншої діяльності вправі залучати інших осіб, що здійснюють керівництво підприємством. Отже на цих осіб і повинно покладатись організаційне керівництво запобіжною діяльністю.

Безпосередньо ж питання протидії злочинності на певному об'єкті повинні входити в коло обов'язків співробітників служби безпеки підприємства, установи, організації. Відповідний підрозділ, як правило, засновується у вигляді спеціалізованого підрозділу компанії.

Загалом, безпека підприємницької діяльності - це процес виявлення і всебічного аналізу можливих загроз для діяльності підприємства, планування і створення цілої системи заходів із захисту й мінімізація комерційних ризиків.

До основних заходів забезпечення безпеки суб'єктів господарської

діяльності слід віднести:

- виявлення, відвернення зовнішніх і внутрішніх загроз;
- аналітичну оцінку ризиків для бізнесу (фінансові, юридичні, політичні, інформаційні і т.д.), з наступним визначенням методів і засобів для їх мінімізації;
- оперативний аналіз ситуації, отримання необхідної інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень із питань стратегії й тактики економічної діяльності;
- захист матеріальних цінностей та інформації, що становить комерційну таємницю;
- фізичну та технічну охорону будівель, споруд, території, транспортних засобів, продукції тощо;
- моніторинг ділової репутації партнерів та персоналу, протидію внутрішньому шахрайству, необґрунтованим претензіям податкових або правоохоронних органів і т.д.

Виконання цих та ряду інших заходів, пов'язаних із забезпеченням безпеки підприємницької діяльності, цілком може бути покладене на власну систему корпоративної безпеки суб'єктів господарювання.

З огляду на те, що економічний розвиток нашої країни напряму залежить від стабільного функціонування підприємств та, відповідно, зростання їх економічного капіталу в умовах ринкових відносин, задля ефективного та стабільного функціонування підприємств у різних галузях назріла необхідність переглянути роль служби безпеки підприємств, як суб'єкта протидії ряду ризиків і загроз (рейдерських атак, у тому числі). Адже, як свідчить досвід сучасної господарської діяльності, служби безпеки підприємств у більшості випадків існують лише формально і не виконують покладені на них функції в повному обсязі.

Саме служби безпеки мають стати ключовим інструментом у системі комплексного забезпечення безпеки і захисту власності підприємств, створення якої здійснюється винятково з ініціативи та при безпосередній

організаційній і матеріальній участі його власників. Адже на відміну від органів внутрішніх справ, які сьогодні вважаються спеціалізованими суб'єктами протидії злочинності та діють виключно в інтересах держави і суспільства в цілому, служби безпеки діють винятково в інтересах конкретних підприємств та їхніх власників з урахуванням тих загроз, що можуть виникнути.

Поява нового суб'єкта запобігання злочинам, яким є служба безпеки, пов'язана з певним етапом розвитку ринкових відносин в суспільстві. Подібне соціальне явище спостерігається в усьому світі і є закономірним етапом створення та вдосконалення в суспільстві системи недержавних структур безпеки.

Формується служба безпеки, як правило, з колишніх працівників органів внутрішніх справ, прокуратури, органів державної безпеки та військовослужбовців міністерства оборони. Специфіка діяльності служб безпеки за формою не відрізняється від діяльності оперативних підрозділів правоохоронних органів, в основі діяльності яких лежить проведення пошукових заходів та аналіз отриманої на їх основі інформації. Слід мати на увазі, що перелік заходів, що проводяться службою безпеки, які дозволені законодавством, вужче, ніж перелік оперативно-розшукових заходів. Поряд із цим конкретна запобіжна (профілактична) спрямованість в роботі служб безпеки на конкретному об'єкті (групі об'єктів) виділяють їх серед всієї системи державних, правоохоронних і спеціальних органів.

Кваліфікаційні вимоги, функціональні обов'язки, права, відповідальність працівників служби безпеки регламентуються посадовими інструкціями. Підрозділи служби безпеки для виконання поставлених задач забезпечуються технічними, транспортними, матеріальними, фінансовими засобами, засобами зв'язку та іншими ресурсами, що не заборонені Законом до використання. До функцій цих підрозділів входить забезпечення економічної, інформаційної і внутрішньої безпеки; забезпечення режиму охорони на підприємстві.

Структура та штатна чисельність підрозділу служби безпеки визначається виходячи із виробних інтересів, які поставлені перед ними, задач і об'єму робіт. Основною метою створення і діяльності служби безпеки є захист підприємницької діяльності від внутрішніх і зовнішніх посягань, тобто безпека підприємства.

Внутрішніми є дії, які повністю ініціюються і здійснюються працівниками підприємства самостійно або за допомогою зовнішніх сил (недобросовісні конкуренти, кримінальні елементи, корумповані чиновники та ін.). Зовнішніми посяганнями є дії, які вчитуються зовнішніми по відношенню до підприємницької структури силами.

До внутрішніх посягань відносяться:

- порушення порядку режиму охорони, які створюють передумови для реалізації злочинними елементами своїх цілей, соціальна напруга і конфліктні ситуації в колективах;
- розголошення співробітниками підприємства відомостей, що становлять комерційну або службову таємницю;
- вчинення персоналом, в тому числі керівниками, правопорушень, що посягають на власність засновників та акціонерів підприємства або матеріальні цінності клієнтів, партнерів і т.п.

До зовнішніх посягань відносяться:

- діяльність кримінальних структур, спрямована на здійснення вимагання, розкрадання та інших економічних злочинів з використанням внутрішніх можливостей підприємства, що посягають на його власність або власність партнерів, клієнтів;
- діяльність недобросовісних конкурентів, спрямована на дискредитацію або паралізацію роботи підприємства, в тому числі з використанням завідомо неправдивих відомостей чи відомостей, що є комерційною таємницею, або шляхом підготовки і здійснення економічних злочинів;
- протиправна діяльність і корупція посадових осіб органів

законодавчої і виконавчої влади в тому числі правоохоронних і контролюючих органів;

- соціальні конфлікти в регіоні, що призводять до можливих збоїв в сфері підприємницької діяльності (масові заворушення, страйки, пікети і т.д.).
- До основних функцій служби підприємства відносяться:
- розробка та реалізація заходів по боротьбі з розкраданням на підприємствах;
- оцінка таких, що поступають, первинних відомостей про факти та події, які свідчать про можливе розкрадання власності;
- проведення перевірок та службових розслідувань;
- супроводження кримінальних справ в цілях захисту і забезпечення прав і інтересів підприємства, участі у кримінальній справі у якості представника потерпілого і у якості громадянського позивача, захисту інтересів підприємства в кримінальній справі або спостереження (моніторингу) за провадженням по кримінальній справі на стадіях досудового та судового провадження;
- підготовка аналітичних довідок, оглядів, методичних рекомендацій з попередження та припинення протиправних дій, які наносять шкоду підприємству;
- здійснення інформаційно-пошукової роботи, яка спрямована на виявлення та попередження цілей та конкретних дій недобросовісних конкурентів, партнерів, інших осіб і організацій а також організованих злочинних угруповань з метою нанесення шкоди підприємству;
- аналіз діяльності контрагентів та потенційних партнерів, оцінка їх ділової репутації і спроможності при укладанні договорів з під-рядними організаціями, купівлі та продажу матеріально-технічних ресурсів;
- взаємодія з правоохоронними органами по кримінальних справах та матеріалах дослідної перевірки в межах компетенції служби;
- підготовка і участь у розробці нормативно-методичних та організаційно-розпорядчих документів підприємства з питань забезпечення

економічної безпеки;

- експлуатація технічних систем, які застосовуються для захисту приміщень, призначених для робіт з використанням відомостей, віднесених до комерційної таємниці;
- проведення заходів із виявлення засобів зняття інформації у приміщеннях підприємств;
- здійснення контролю і координація діяльності із забезпечення пропускового внутрішньо об'єктного режимів на об'єктах підприємства.

Основою роботи служби безпеки є постійний збір, обробка і аналіз інформації про реальні загрози, які виникають або які можуть виникнути при проведенні операцій та угод, встановлення ознак злочинів, що готуються і ймовірні етапи їх підготовки, скоєння, систематизація цих ознак та розробка на їх основі заходів протидії можливим протиправним або злочинним посяганням.

Важливою також є роль служб безпеки підприємств, як суб'єкта профілактики. Так, служби безпеки підприємства, на відміну від інших суб'єктів профілактичної діяльності, окрім всього іншого масиву профілактичних заходів мають реальну можливість вчасно виявити джерела потенційних загроз рейдерських нападів, що є запорукою своєчасного їх недопущення або ж припинення.

Сьогодні чимало компаній уже навчилися ефективно впроваджувати нові технології, у сфері охорони, в тому числі. Але, на жаль, не всі підприємства на належному рівні в змозі забезпечити надійну охорону підприємства.

Проте слід покращувати організаційні структури підприємств з метою оптимізації їх діяльності. Часто за умов наявності новітньої техніки, значних капіталовкладень та ін., рейдерські захоплення все одно відбуваються і, мало того, відбуваються цілком успішно. У таких ситуаціях причина, частіше за все, міститься у методах запровадження вже згаданих нових технологій, низькій кваліфікації персоналу та недостатньому контролю за діяльністю підприємства.

Саме контроль і безпека є найактуальнішими питаннями для будь-якого підприємства, незалежно від масштабу, виду діяльності та форми власності.

Щодо структур форм діяльності служб безпеки, то їх можна умовно поділити на два основних види:

- служби безпеки, які входять до структури підприємства и які повністю утримуються за їх рахунок;
- служби безпеки (комерційні чи державні), які наймаються підприємством для виконання деяких функцій, пов'язаних із забезпеченням безпеки підприємства.

Організаційна структура служб безпеки першого виду являє собою багатофункціональну службу підприємства, яка вирішує весь комплекс проблем його безпеки. Як правило, така структура притаманна великим, фінансово стабільним організаціям.

Щодо другого виду, то такі структури спеціалізуються на наданні послуг у сфері безпеки. Вони можуть вирішувати широке коло проблем, пов'язаних із охороною підприємства. В ряді випадків підприємствам є значно вигідніше залучити до охорони об'єкта найману службу безпеки на певний період, (часто в ситуаціях, пов'язаних із ризиками безпеки підприємства) аніж утримувати власну службу безпеки підприємства. Окрім того, наймані охоронні структури часто вирішують проблеми, пов'язані із технічним проникненням (виявлення прослуховуючих пристроїв, контроль ефіру і т.п.). Враховуючи вартість апаратури та наявність спеціалістів – техніків, доцільніше користуватися послугами саме найманих служб безпеки.

Що ж стосується ризиків, пов'язаних із можливістю рейдерських захоплень, то найбільш ефективним, на нашу думку, є застосування комплексного підходу до організації безпеки підприємств, тобто раціональне поєднання зусиль та тісна співпраця і чітка взаємодія між тими службами безпеки, які входять до структури підприємства, і ті, які не входять до неї. Проте пріоритетним все ж таки повинна бути організація роботи власної служби безпеки підприємства.

Навіть у тих випадках, коли служба безпеки хоча й небагато численна (у малих формах бізнесу), проте вона раціонально організована, становище його керівництва дозволяє приймати самостійні рішення в рамках своєї компетенції і своєчасно реагувати на виникаючі ризики безпеки підприємства, тобто статус керівника служби безпеки виділено і підтримано керівництвом, чітко розроблені функціональні обов'язки, які закріплюють правове становище керівника служби безпеки, визначають його права і обов'язки по відношенню як до безпосередньо своїх підлеглих, так і до інших працівників підприємства.

Що стосується організаційної структури служби безпеки підприємства, то існує певна закономірність її побудови, в залежності від ряду об'єктивних та суб'єктивних факторів. Об'єктивні фактори поділяються за такими критеріями:

- в залежності від характеру та масштабів виробничої діяльності підприємства (особливості продукції, що випускається, прогресивність та новизну технологій, що використовуються, виробнича потужність, штатна чисельність працівників і т.п.);
- в залежності від ринкової позиції підприємства (галузь, в якій функціонує, темпи розвитку даної галузі, рівень конкурентоспроможності товарів і послуг та ін.);
- в залежності від досягнутого рівня фінансової самостійності (загальна економічна рентабельність, рентабельність капіталу і продукції, платоспроможність, інвестиційна привабливість і т.д.);
- за наявності або відсутності суб'єктів спеціального захисту (носії державної чи комерційної таємниці, екологічно шкідливі підприємства і т.п.).

Щодо суб'єктивних факторів, то до них слід віднести такі, як наприклад, наявність у підприємства коштів на утримання власної або найм приватної служби безпеки, власне бачення керівництва підприємства про доцільність охорони.

Звісно, служба безпеки не є «спасінням» від всіх проблем, що виникають на підприємстві, тому слід вказати на те, що в Україні, на жаль, майже не

відпрацьовано механізм взаємодії суб'єктів протидії рейдерству.

Ефективна протидія рейдерству в Україні вимагає узгоджених спільних зусиль усіх суб'єктів протидії, спрямованих, серед іншого, на вироблення конструктивної державної політики боротьби з рейдерством та пошук дієвих інструментів і механізмів протидії цьому суспільно небезпечному явищу. Одним із напрямків удосконалення діяльності суб'єктів протидії рейдерству в Україні та виведення її на якісно новий рівень є налагодженням ефективної взаємодії між усіма суб'єктами у сфері, що аналізується [27].

З огляду на те, що ми пропонуємо введення нового суб'єкту протидії рейдерству – «служби безпеки господарюючих суб'єктів», то слід вказати на те, що вони повинні взаємодіяти з усіма державними та недержавними інституціями країни у сфері протидії рейдерству.

Вважаємо, що в результаті такої взаємодії можна буде досягти розробки та впровадження дієвого ефективного механізму забезпечення економічної безпеки держави, забезпечення належної реалізації державної регуляторної політики, політики у сфері ліцензування, розроблення та виконання державних і регіональних програм з питань розвитку підприємництва, участь у формуванні та реалізації принципів управління корпоративними правами держави, здійснення контролю за додержанням інтересів держави в управлінні її корпоративними правами та у процесі приватизації державного майна, здійснення заходів зі створення позитивного інвестиційного іміджу України.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що створення на підприємствах власних служб безпеки сьогодні є одним із найбільш дієвих механізмів протидії рейдерству, забезпечення корпоративної безпеки бізнесу та, відповідно, ефективного комерційного розвитку.

ВИСНОВКИ

У результаті аналізу існуючих підходів доцільно диференціювати поняття «злиття» та «поглинання».

Так, під *злиттям* слід розуміти інтеграцію двох або більше компаній, як правило, подібних на розміром, на основі добровільної згоди керівництва кожної з компаній об'єднати активи та продовжувати діяльність як нова юридична особа або в складі нині існуючої з пропорційним або договірним правом управління та прийняття рішень із метою розширення сфери впливу та господарської влади компанії, досягнення конкурентних переваг, збільшення ринкової вартості компанії та отримання синергетичного ефекту.

Під *поглинанням* слід розуміти інтеграцію двох або більше компаній на основі встановлення абсолютного контролю компанії-покупця над іншими компаніями внаслідок повного або часткового права власності на її активи або купівлі контрольного пакету акцій із метою розширення сфери впливу та господарської влади компанії, досягнення конкурентних переваг, збільшення ринкової вартості компанії та отримання синергетичного ефекту.

Для української економіки злиття та поглинання – це, насамперед, засіб нагромадження капіталів, збільшення частки на ринку, здійснення інвестицій. Як правило, після консолідації капіталу (злиття та поглинання) й утворення великих компаній приходять реальні інвестиції, відбуваються високотехнологічні зміни, здійснюється модернізація виробництва і реструктуризація реального сектора економіки. Саме у цьому полягає позитивний вплив процесів злиття і поглинання на розвиток реальної економіки.

Державне регулювання злиття та поглинання представляє собою процес впливу держави на стан концентрації в економіці способом об'єднання статутних капіталів та набуття прав власності в корпораціях. Необхідність формування системи державного регулювання процесів злиття та поглинання обумовлена можливістю їх негативного впливу на стан відповідного ринку, зокрема монополізацією окремих галузей діяльності, негативним впливом

злиття та поглинання на стан економіки та кінцевого споживача. Недопущення негативних наслідків впливу злиттів та поглинань обумовлюють необхідність державного контролю як за процесами їх протікання, так і можливими наслідками впливу на стан економіки.

Розвиток ринку злиття та поглинання на сьогодні є показником пошуку підприємствами розширення меж їх діяльності, підвищення ефективності ведення бізнесу, знаходження своєї ніші на світових ринках, а також утримання на ринку в умовах жорсткої конкуренції, постійних змін зовнішнього середовища та пристосування до кризових явищ і світових тенденцій розвитку економіки.

Злиття і поглинання є механізмом перерозподілу власності від менш ефективних власників до більш ефективних (або засобом передачі управління компанією від менш ефективних менеджерів до більш ефективних) з метою підвищення прибутковості вкладеного власниками капіталу.

Нині в умовах глобалізації відбувається загострення конкурентної боротьби, і багато компаній стикаються зі значними проблемами під час спроб вийти на нові ринки, отримати стратегічно важливі дефіцитні ресурси, підвищити капіталізацію бізнесу. Угоди M&A дають компанії змогу подолати труднощі зростання.

Найбільш поширеними критеріями класифікації процесів злиття та поглинання, які використовуються сучасними дослідниками, є характер інтеграції компаній, географічна складова, ставлення менеджменту компаній до злиття, спосіб об'єднання потенціалу компаній, а також умови злиття.

Ухвалення управлінського рішення про злиття або поглинання починається з визначення основних цілей і завдань, які можуть бути реалізовані в межах розробленої стратегії розвитку компанії. Після того як визначені основні цілі і завдання злиття або поглинання, необхідно визначити і формалізувати внутрішні і зовнішні умови функціонування компанії.

Рішення про злиття або поглинання компанії відносяться до стратегічно довгострокових корпоративних рішень. У зв'язку з цим вибір конкретної

організаційної форми інтеграції повинен здійснюватися переважно з числа жорстких організаційних форм, що найбільшою мірою відповідає довгостроковим стратегічним цілям корпоративного розвитку.

Форми оплати операцій поглинання компаній дуже різноманітні. У цих цілях можуть використовуватися практично всі інструменти фінансового ринку: як грошові кошти, так і облігації, аж до різного роду комбінацій цінних паперів. Фінансування операцій, пов'язаних із корпоративними рішеннями про злиття або поглинання компанії, багато в чому визначає те, як буде проведена операція.

Фінансова практика в Україні свідчить, що злиття – це дуже трудомісткий і дорогий процес. Тому дуже часто спостерігається не злиття, а поетапний продаж підприємств (шляхом послідовного придбання акцій).

Серед видів фінансування злиттів і поглинань вирізняють: фінансування за рахунок власного або акціонерного капіталу (власні кошти, нова емісія акцій, викуп акцій); позикове фінансування; змішане фінансування.

В Україні надто широких масштабів набуло вороже поглинання, або рейдерство. Українська практика ворожого поглинання має мало спільного з зарубіжною практикою. Причини цього – нерозвинуте законодавство в сфері злиттів і поглинань та обмеженість в методах вирішення корпоративних суперечностей і конфліктів.

Використання вітчизняними рейдерами неприйнятних на цивілізованому ринку злиттів і поглинань прийомів обумовлено прогалинами та протиріччями в корпоративному законодавстві країни; політизацією економіки, впливом олігархічних структур на розвиток ринку; впливом адміністративного ресурсу на економічну діяльність; корупцією судової системи та чиновництва тощо.

Необхідність розвитку ринку корпоративних злиттів і поглинань в Україні вимагає в сучасних умовах збільшення його масштабів (глибини, місткості, ліквідності, прозорості, надійності). Лише на основі оптимального взаємозв'язку сфери злиттів і поглинань із фінансовим ринком можна

забезпечити ефективний перерозподіл фінансових ресурсів у стратегічно важливі сектори національної економіки.

Поширення неправомірних захоплень (поглинань, несумлінних перехоплень корпоративного контролю, рейдерства) стало помітною тенденцією останнього десятиліття в економіці України. В Україні недружнє поглинання (рейдерство) найчастіше являє собою встановлення контролю над компанією із застосуванням протизаконних методів і засобів, що часто супроводжуються заволодінням акціями компанії проти волі її дійсних власників.

Залежно від передумов вчинення рейдерської атаки на підприємство рейдер визначає конкретні механізми, за допомогою яких буде реалізована мета – захоплення контролю над підприємством або найціннішим його активами. Слід зауважити, що якоїсь універсальної або загально вживаної рейдерської схеми не існує, оскільки початкові умови для захоплення конкретного підприємства у кожному конкретному випадку є цілковито індивідуальними та унікальними, тому розробка рейдерських схем захоплення підприємства є в більшій мірі високоінтелектуальною, в чомусь навіть творчою роботою, адже потребує від її розробників високої кваліфікації у сфері юриспруденції, макро- та мікроекономіки, бухгалтерського обліку, HR тощо.

Конкурентна розвідка – це постійний процес збору, нагромадження, структурування, аналізу даних про внутрішнє й зовнішнє середовище компанії й надання вищому менеджменту компанії інформації, що дає змогу йому передбачати зміни в обстановці й приймати своєчасні оптимальні рішення щодо керування ризиками, впровадження змін у компанії й відповідних заходів, спрямованих на задоволення майбутніх запитів споживачів й підтримку прибутковості, то, відповідно, важливу, а може, й критично необхідну інформацію, обов'язково буде здобуто службою конкурентної розвідки

До спектру завдань конкурентної розвідки входить:

- виявлення загроз політичного, фінансово-економічного, соціально-психологічного характеру у сфері інтересів компанії;
- інформаційна оцінка партнерів, клієнтів, конкурентів, контрактів;
- інформаційно-аналітична підтримка процесів підготовки, прийняття і супроводження рішень компанії, систематизація результатів реалізації раніше прийнятих рішень;
- інформаційний контроль розвитку інфраструктури ринку, конкурентів, їх рекламних дій;
- інформаційний супровід власних активних дій на ринку (публікації, реклама, виставки, дезінформація тощо);
- забезпечення координації і взаємодії функціональних підрозділів організації на основі взаємного обміну інформацією про його оточення;
- створення системи технічного захисту конфіденційної інформації;
- інформаційно-аналітичне супроводження злиття чи поглинання;
- розробка правової бази захисту інформації з обмеженим доступом;
- проведення моніторингу партнера/конкурента як в Україні, так і в будь-якій країні світу;
- вивчення ринкового середовища країни, у якій Ви плануєте мати бізнес;
- кадровий консалтинг.

Безпосередньо ж питання протидії злочинності на певному об'єкті повинні входити в коло обов'язків співробітників служби безпеки підприємства, установи, організації. Відповідний підрозділ, як правило, засновується у вигляді спеціалізованого підрозділу компанії.

До основних заходів забезпечення безпеки суб'єктів господарської діяльності слід віднести:

- виявлення, відвернення зовнішніх і внутрішніх загроз;
- аналітичну оцінку ризиків для бізнесу (фінансові, юридичні, політичні, інформаційні і т.д.), з наступним визначенням методів і засобів для

їх мінімізації;

- оперативний аналіз ситуації, отримання необхідної інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень із питань стратегії й тактики економічної діяльності;
- захист матеріальних цінностей та інформації, що становить комерційну таємницю;
- фізичну та технічну охорону будівель, споруд, території, транспортних засобів, продукції тощо;
- моніторинг ділової репутації партнерів та персоналу, протидію внутрішньому шахрайству, необґрунтованим претензіям податкових або правоохоронних органів і т.д.

Виконання цих та ряду інших заходів, пов'язаних із забезпеченням безпеки підприємницької діяльності, цілком може бути покладене на власну систему корпоративної безпеки суб'єктів господарювання.

Саме служби безпеки мають стати ключовим інструментом у системі комплексного забезпечення безпеки і захисту власності підприємств, створення якої здійснюється винятково з ініціативи та при безпосередній організаційній і матеріальній участі його власників. Адже на відміну від органів внутрішніх справ, які сьогодні вважаються спеціалізованими суб'єктами протидії злочинності та діють виключно в інтересах держави і суспільства в цілому, служби безпеки діють винятково в інтересах конкретних підприємств та їхніх власників з урахуванням тих загроз, що можуть виникнути.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативно-правові акти:

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144.
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40-44. Ст. 356.
3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13-14, № 15-16, № 17. Ст. 112.
4. Про підприємства в Україні : Закон України від 27.03.1991 № 887-XII. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1991. № 24. Ст. 272.
5. Про обмеження монополізації та попередження недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності : Закон України від 18.02.1992 № 2132-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 21. Ст. 296.
6. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 5-6. Ст. 30.
7. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. Ст. 64.
8. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 31-32. Ст. 263.
9. Про цінні папери та фондовий ринок: Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 31. Ст. 268.
10. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2002 № 2465-IX. *Офіційний вісник України*. 2011. № 68. Ст. 37.
11. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 19 : наказ Міністерства фінансів України від 08.07.1999 № 163. *Офіційний вісник України*. 1999. № 30. Ст. 205.
12. Про затвердження Змін до деяких положень (стандартів) бухгалтерського обліку: наказ Міністерства фінансів України від 31.05.2008 № 756. *Офіційний вісник України*. 2008. № 46. Ст. 28.

13. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку затв. розпорядженням Антимонопольного комітету України від 05.03.2002 № 49-р. *Офіційний вісник України*. 2002. № 14. Ст. 396.

14. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 вересня 2009 року «Про стан злочинності у державі та координацію діяльності органів державної влади у протидії злочинним проявам та корупції»: Указ Президента України від 27.10.2009 № 870/2009. *Офіційний вісник України*. 2009. № 83. Ст. 11.

15. Порядок здійснення емісії та реєстрації випуску акцій акціонерних товариств, які створюються шляхом злиття, поділу, виділу чи перетворення або до яких здійснюється приєднання затв. рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 09.04.2013 № 520. *Офіційний вісник України*. 2013. № 41. Ст. 112.

Спеціальна література:

16. Buffett, W.E. (1981). Berkshire Hathaway Annual Report - Chairman's Letter. NY: Berkshire Hathaway Annual Reports. Vol. 47.

17. Roll, R. (1986). The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers. *Journal of Business*, 59 (2, part 1): 197-216.

18. Андрущенко І. Г. Державне регулювання злиття і поглинання компаній. *Митна справа*. № 6 (90). 2013. Ч. 2. К. 2. С. 215-219.

19. Андрущенко І. Г. Альянс компанії через механізм злиття і поглинання як основна форма їх інтеграції. *Право України*. 2011. №7. С. 175-181.

20. Баюра Д.О. Реструктуризація підприємств: навч. посіб. К: Київський університет, 2005. 209 с.

21. Бондаренко, М.І. Динаміка та тенденції злиття і поглинання компаній на світовому ринку і в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2006. №3. С. 77-81.

22. Управління корпоративними фінансами: навчальний посібник / Н.М. Дєєва, В.Я. Олійник, Т.Ф. Григораш та ін.; за наук. редакцією Н.М. Дєєвої. Дніпропетровськ: ДДФА, 2006. 198 с.
23. Бурбело О. А. Рейдерство : витоки, процедури, способи запобігання: монографія. Луганськ : РВВ ЛДУВС ім. Е. О. Дідоренка, 2012. 184 с.
24. Варналій З. С., Мазур І. І. Рейдерство в Україні: передумови та шляхи подолання. *Стратегічні пріоритети*. 2007. № 2 (3). С. 129-136.
25. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008.
26. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ Перун, 2005. 1728 с.
27. Колєсник М. А. Зарубіжний досвід протидії рейдерству та можливості його використання в Україні. *Право і безпека*. 2010. № 5 (37). С. 11-16.
28. Пучко І.В. Тенденції та пріоритети розвитку злиттів та поглинань в умовах інституційних трансформацій. *Вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського*. 2015. Вип. 3. С. 769-773.
29. Гаєць В. Формування і розвиток фінансової кризи 2008-2009 років в Україні. *Економіка України*. 2010. № 4. С. 5-23.
30. Горбатюк Л.А. Ринок злиттів і поглинань у банківському секторі України: сучасний стан і перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 352-357.
31. Гордєєва Т.А. Злиття та поглинання як інструменти антикризового управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 1. № 1. С. 20-23.
32. Палига Є.М. Удосконалення методичних підходів до обґрунтування угод щодо злиттів і поглинань компаній на основі оцінки ефекту синергії. *Регіональна економіка*. 2012. № 4. С. 72-81

33. Гриценко Н.В. Світовий досвід реструктуризації підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 6. С. 67-73.
34. Вороніна А.В., Копил О.В. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. *Молодий вчений*. 2016. № 1(1).
35. Довідка до питання порядку денного засідання РНБОУ від 15.06.2007: «Про хід виконання рішень Ради національної безпеки і оборони України щодо поліпшення інвестиційного клімату в Україні». URL:<http://www.rnbo.gov.ua/files/2007/0621arb1.pdf>.
36. Долінський Л. Б. Теоретичне підґрунтя інвестиційної оцінки цінних паперів в Україні. *Фінанси України*. 2008. № 5. С. 87-95.
37. Живко З. Б., Пушак Я. Я. Поглинання та рейдерство в ринковій економіці: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 304 с.
38. Ігнатток А.І. Галузеві ринки: теорія, практика, напрями регулювання: монографія. К: Ін-т аграр. економіки, 2010. 465 с.
39. Ігнатток А.І. Процеси злиття та поглинань: світовий досвід та Україна. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2005. Вип. 75-76. С. 65-67.
40. Кахович О. О. Рейдерство в Україні: типи, суб'єкти, чинники та особливості. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Вип. 3, Т. 2. С. 91–93.
41. Кириченко О.А. Деякі аспекти злиття та поглинання компаній у світлі побудови нової інтеграційної системи економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 2. С. 45-56.
42. Коломієць-Людвіг Є. Правові наслідки злиття та поглинання. *Підприємництво, господарство і право*. 2010. №7. С. 81-84.
43. Колосок А.М. Конкурентна розвідка як елемент комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 394-398.

44. Полтініна О. П. Управління вартістю підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 140 с.
45. Радова Н.В. Оцінювання ефективності банківських злиттів і поглинань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №10. С. 203-211.
46. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
47. Кушнарєнко С., Дьомін М. Особливості та переваги злиття компаній за допомогою зовнішнього фінансування. *Фінансовий ринок України*. 2010. № 5. С. 17-18.
48. Лисенко М. С. Конкурентна розвідка через призму економічної безпеки підприємства. Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України : IV Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених : тези доп. 2013. С. 147-149.
49. Литвак О., Кучеренко І. Проблема рейдерства очима кримінолога та цивіліста. *Вісник Національної академії прокуратури України*. 2010. № 4. С. 40-44.
50. Македон В. Класифікація процесів корпоративних злиттів і поглинань. *Держава та регіони: Науково-виробничий журнал. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. № 2. С. 124-128.
51. Марченко В. М. Методологічна сутність понять злиття та поглинання. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Marchenko_308.htm.
52. Однороженко Т. В. Причини та мотиви процесу злиття та поглинання у банківському секторі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №1. С. 103-105.
53. Про затвердження Національного стандарту № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» : постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 № 1440. *Офіційний вісник України*. 2003. № 37. Ст. 64.

54. Рогач О. Міжнародні інвестиції: Теорія та практика бізнесу ТНК: підручник. К.: Либідь, 2005. 720 с.
55. Марченко В.М. Методичні підходи до оцінювання синергетичного ефекту злиття та поглинання. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №4. С. 135-142.
56. Роль Ю. Злиття та поглинання компаній як засіб корпоративної консолідації українського бізнесу. *Вісник економічної науки України*. 2009. №2. С. 122-125.
57. Данилина С. А. Влияние глобализации на экономическое развитие Украины. *Науковий вісник. Одеський державний економічний університет*. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. 2013. № 5 (184). С. 47–58.
58. Кривов'язюк І. В., Пушкарчук І. М., Волинчук Ю. В. Капіталізація як основа динамічного розвитку підприємств. *Економічний форум*. 2017. № 1. С. 135-143.
59. Смітюх А. В. Щодо причин поширення в Україні практики корпоративних загарбань («сірого» та «чорного» корпоративного рейдерства). *Підприємництво, господарство і право*. 2008. № 5. С. 7-10.
60. . Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване управління: від теорії до практичного впровадження : монографія. Харків : ХНАМГ, 2006. 380 с.
61. Табахарнюк М.О. Гра на мільйон: практика злиття та поглинання в Україні. К: Київська книжково-журнальна практика, 2012. 304 с.
62. Брюховецька Н. Ю. Підходи до визначення капіталізації підприємств. *Наукові праці ДонНТУ. Серія : Економічна*. 2007. № 31-1. С. 224-229.
63. Ткачук Т. Характерні особливості конкурентної розвідки та промислового шпигунства. *Журнал інтелектуальної еліти «Персонал»*. 2007. №2 С. 72-78.
64. Туркот О. А. Щодо рейдерських посягань на нерухоме майно суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми юридичної науки: збірник тез*

Міжнародної наукової конференції «П'ятнадцяті осінні юридичні читання» (м. Хмельницький, 21-22.10.2016) у 2-х частинах. Частина перша. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2016. С. 157-159.

65. Уманців Ю. Злиття та поглинання компаній у контексті фінансово-економічної кризи. *Банківська справа*. 2011. №3. С. 48-55.

66. Хаустова В. Є., Колодяжна Т. В. Вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 416 с.

67. Федчак І. А., Ільницький В. Я. Рейдерство: поняття та заходи протидії. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2011. № 4. С. 408-416.

68. Шабліна Я.В., Гончарові Ю.В. Злиття і поглинання в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 120-128.

ДОДАТКИ

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ _____

(НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА)

« ____ » _____ 20__ року № ____

ІНСТРУКЦІЯ ПРО ПОРЯДОК ВИЯВЛЕННЯ, ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ СЛУЖБОЮ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПРОТИПРАВНИМ ПОГЛИНАННЯМ ТА ЗАХОПЛЕННЯМ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Служба безпеки (далі – Служба безпеки) є структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо керівникові підприємства, до повноважень якої входить вжиття та забезпечення реалізації заходів, спрямованих на виявлення, запобігання та протидію протиправних поглинань та/або захоплень.

1.2. СБ у своїй діяльності керується Конституцією, законами України, нормативно-правовими актами, інструктивними та методичними документами, що регулюють питання організації та здійснення фінансового контролю, та цим Положенням.

1.3. Діяльність СБ здійснюється на підставі плану роботи та відповідних доручень керівництва.

1.4. Чисельність працівників СБ визначається штатним розписом.

2. ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ

Основні завдання СБ:

2.1. Забезпечення функціонування та сталого розвитку підприємства.

2.2. Організація взаємодії (у разі необхідності) з підрозділами служб безпеки інших підприємств, правоохоронними органами та ін.

2.3. Проведення моніторингу загроз і ризиків, виявлення їх факторів та джерел, здійснення превентивного впливу на них відповідно до чинного законодавства України.

СБ відповідно до своєї компетенції та покладених на неї завдань виконує такі функції:

2.4. Вироблення механізму мінімізації загроз і ризиків, здійснення комплексу заходів, що забезпечують безпеку підприємства від протиправних поглинань, захоплень та злочинства.

3.1. Створює умови безпечного функціонування підприємства, протидіє незаконній діяльності корумпованих осіб та організований злочинності.

3.2. Організовує розслідування фактів втрати документів, що становлять комерційну таємницю, та іншої інформації, розголошення якої може завдати шкоди інтересам підприємства.

3.3. Організовує взаємодію та координацію роботи з державними правоохоронними органами та недержавними охоронними структурами щодо захисту інтересів підприємства від посягань злочинних елементів, сприяє попередженню, викриттю та припиненню злочинних дій у фінансовій сфері.

3.4. У разі необхідності захисту працівників підприємства при виконанні ними службових обов'язків, організовує взаємодію з відповідними підрозділами Міністерства внутрішніх справ України для практичного вирішення цих питань згідно з чинним законодавством.

3.5. Інформує керівника підприємства про факти зловживань, інші правопорушення з боку працівників підприємства та організовує проведення службових розслідувань.

3.6. Забезпечує конфіденційність, збереження інформації про діяльність підприємства.

4. ПРАВА СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ

СБ відповідно до покладених на неї завдань має право:

4.1. Одержувати в чіткому установленому порядку від посадових осіб підприємства та його структурних підрозділів документи, довідки, розрахунки, інші документи та матеріали, необхідні для виконання покладених на неї завдань.

4.2. Створювати інформаційно-аналітичні бази даних.

4.3. Залучати за згодою керівника підприємства відповідних спеціалістів для розроблення і здійснення заходів, спрямованих на посилення безпеки.

4.4. Інформувати керівництво підприємства про випадки, коли відповідні підрозділи або посадові особи не надають документи, інші матеріали, необхідні для вирішення порушених питань.

5. КЕРІВНИЦТВО

5.1. СБ очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з неї наказом керівника підприємства в порядку, передбаченому чинним законодавством.

5.2. Начальник СБ, у межах своєї компетенції, здійснює організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції, зокрема:

5.2.1. Здійснює керівництво діяльністю СБ, організовує та координує його роботу і несе відповідальність за виконання завдань, покладених на СБ.

5.2.2. Визначає ступінь відповідальності працівників СБ за неналежне виконання ними посадових обов'язків.

5.2.3. Здійснює раціональний та ефективний розподіл функціональних обов'язків між працівниками СБ, складання та дотримання графіків їх відпусток.

5.2.4. Готує і подає керівникові підприємства пропозиції щодо прийняття на роботу, переміщення по службі та звільнення працівників СБ, а також їх преміювання або притягнення до дисциплінарної чи матеріальної відповідальності.

5.2.5. Забезпечує дотримання працівниками СБ виконавської та трудової дисципліни, режиму таємності на підприємстві.

5.2.6. Бере участь у засіданнях, нарадах, що скликаються керівництвом для розгляду питань безпеки.

5.2.7. У межах компетенції СБ надає доручення та вказівки, обов'язкові для виконання працівниками СБ.

5.2.8. Організовує навчання працівників СБ з метою підвищення їх професійних знань та кваліфікації.

5.3. На період відпустки начальника або його відсутності з інших причин обов'язки начальника СБ виконує визначений ним заступник за погодженням з керівником підприємства або особою, що виконує його обов'язки.

6. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

6.1. Начальник СБ несе персональну відповідальність за виконання завдань, передбачених цим Положенням.

6.2. Відповідальність інших працівників СБ визначається посадовими інструкціями.

7. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

Зміни і доповнення до Положення вносяться у встановленому порядку.

Начальник служби
безпеки підприємства

Підпис

Погоджено:

Керівник юридичного відділу

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Директор _____
«__» _____ 20__ року

**ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПІДРОЗДІЛ ПРОТИДІЇ ПРОТИПРАВНИМ
ПОГЛИНАННЯМ ТА ЗАХОПЛЕННЯМ СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ**

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Підрозділ протидії протиправним поглинанням та захопленням Служби безпеки (далі – підрозділ) є структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо керівникові служби безпеки, до повноважень якого входить вжиття та забезпечення реалізації заходів, спрямованих на виявлення, запобігання та протидію протиправним поглинанням та захопленням.

1.2. Підрозділ у своїй діяльності керується Конституцією, законами України, підзаконними нормативно-правовими актами, локальними нормативно-правовими актами, що регулюють питання організації та здійснення заходів контролю, та цим Положенням.

1.3. Діяльність підрозділу провадиться з урахуванням плану роботи підприємства та відповідних доручень адміністрації підприємства.

1.4. Чисельність працівників підрозділу визначається штатним розписом.

2. ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ПІДРОЗДІЛУ

Основні завдання підрозділу:

2.1. Забезпечення функціонування та сталого розвитку підприємства.

2.2. Організація взаємодії (у разі необхідності) з іншими підрозділами Служби безпеки підприємства, правоохоронними органами.

2.3. Проведення моніторингу загроз і ризиків протиправних поглинань та захоплень, виявлення їх факторів та джерел, вжиття превентивних заходів з метою їх попередження та подолання негативних наслідків відповідно до чинного законодавства України.

2.4. Вироблення механізму мінімізації проявів загроз, здійснення комплексу заходів, що забезпечують безпеку підприємства від протиправних поглинань, захоплень.

3. ФУНКЦІ ПІДРОЗДІЛУ

Підрозділ протидії протиправним поглинанням та захопленням відповідно до своєї компетенції та покладених на нього завдань виконує такі функції:

3.1. створює умови безпечного функціонування підприємства, протидіє протиправним поглинанням та захопленням;

3.2. організовує розслідування фактів втрати документів, що становлять комерційну таємницю, та іншої інформації, розголошення якої може завдати шкоди інтересам підприємства;

3.3. організовує взаємодію та координацію роботи з державними правоохоронними органами та недержавними охоронними структурами, щодо захисту інтересів підприємства від протиправних поглинань та захоплень, сприяє попередженню, викриттю та припиненню протиправних дій;

3.4. інформує керівника Служби безпеки, про факти проявів протиправних поглинань, захоплень, та організовує проведення службових розслідувань для їх вирішення;

3.5. забезпечує конфіденційність, збереження інформації про діяльність підприємства від протиправних посягань, незаконного використання та поширення.

3.6. здійснення контролю і координація діяльності із забезпечення пропускового, внутрішнього, об'єктного режимів на об'єктах підприємства.

4. ПРАВА ПІДРОЗДІЛУ

Підрозділ відповідно до покладених на нього завдань має право:

4.1. одержувати в чіткому установленому порядку від посадових осіб підприємства та його структурних підрозділів документи, довідки, розрахунки, інші документи та матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань;

4.2. створювати інформаційно-аналітичні бази даних;

4.3. залучати за згодою керівника служби безпеки відповідних спеціалістів для розроблення і здійснення заходів, спрямованих на посилення безпеки від протиправних поглинань та захоплень;

4.4. інформувати адміністрацію підприємства про випадки, коли відповідні підрозділи або посадові особи не надають документи, інші матеріали, необхідні для вирішення порушених питань.

5. КЕРІВНИЦТВО ПІДРОЗДІЛОМ

5.1. Підрозділ очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється на підставі наказу керівника підприємства в порядку, передбаченому чинним законодавством.

5.2. Начальник служби безпеки, у межах своїх повноважень, здійснює організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції, з питань ефективної роботи цього підрозділу.

6. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

6.1. Начальник служби безпеки та керівник підрозділу несуть персональну відповідальність за виконання завдань, передбачених цим Положенням.

6.2. Відповідальність інших працівників підрозділу визначається посадовими інструкціями та чинним законодавством України.

7. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

7.1. У всьому, що не врегульовано цим Положенням, у своїй діяльності підрозділ керується чинним законодавством України.

7.2. Зміни і доповнення до Положення вносяться у порядку, визначеному установчими документами підприємства та чинним законодавством України.

Керівник

Підпис

Узгоджено:

Начальник

Служби безпеки підприємства

Підпис

Керівник юридичного відділу

(юрисконсульт)

Підпис

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Директор

«___» _____ 20__ року

ІНСТРУКЦІЯ ПРО ПОРЯДОК ПРОТИДІЇ ПРОТИПРАВНИМ ПОГЛИНАННЯМ ТА ЗАХОПЛЕННЯМ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1 Дана інструкція визначає функціональні обов'язки, права і відповідальність підрозділу протидії протиправним поглинанням та захопленням Служби безпеки (далі – підрозділ).

1.2 Підрозділ створюється та ліквідується в порядку, визначеному установчими документами підприємства та чинним законодавством України, та підставі наказу керівника підприємства за погодженням з керівником Служби безпеки підприємства.

1.3 У цьому Положенні вживаються наступні терміни у таких значеннях:

– протиправне поглинання – це процес, що включає до себе сукупність дій особи або групи осіб, що діють спільно, направлених на придбання значного або контрольного пакету акцій товариства, що поглинається з метою перерозподілу контролю та встановлення повного корпоративного контролю над ним, який відбувається завжди з порушенням норм діючого законодавства, та тягне за собою відповідальність за скоєння протиправних дій;

– протиправне захоплення – це захоплення акціонерних товариств (у тому числі з державною часткою власності) сторонніми комерційними структурами через міноритарних акціонерів, які діють на їх користь. Реалізація протиправних схем заволодіння акціонерними товариствами, що супроводжується силовим захопленням адміністративних приміщень та зміною керівництва товариства, є окремим видом економічного злочину;

– керівник підприємства – це координатор внутрішньогосподарського контролю, який забезпечує його злагодженість, послідовність і регулярність;

– керівник Служби безпеки підприємства – є безпосереднім керівником персоналу служби безпеки. Він підпорядковується директорові підприємства або одному із його

заступників відповідно до штатного розпису. Начальник служби безпеки здійснює керівництво діяльністю служби безпеки, вирішує всі організаційні питання, пов'язані з діяльністю служби безпеки, крім тих, що стосуються виключної компетенції дирекції підприємства.

2. ПОРЯДОК ДІЙ ПІДРОЗДІЛУ У ВИПАДКУ ЗАГРОЗИ ПРОТИПРАВНОГО ПОГЛИНАННЯ ТА/АБО ЗАХОПЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

У випадку протиправного поглинання та/або захоплення підприємства підрозділ зобов'язаний для протидії протиправним поглинанням та захопленням, в тому числі, з метою заволодіння активами підприємства, шляхом протиправного поглинання, захоплення, вчиняти наступні дії:

2.1 повідомити керівника служби безпеки підприємства про існування загрози протиправного поглинання та/або захоплення;

2.2 за наказом керівника Служби безпеки підприємства діяти швидко та організовано;

2.3 забезпечувати координацію дій керівником підрозділу або його заступником усіх підрозділів підприємства з діями служби безпеки, повідомляти правоохоронні органи про існування загрози протиправного поглинання та/або захоплення або безпосередньо їх вчинення;

2.4 працівники підрозділу разом з групою охорони та режиму, до прибуття правоохоронних органів повинні вживати заходів щодо фізичного протистояти захопленню, направити для посилення від однієї до трьох груп швидкого реагування;

2.5 надати чіткі завдання юридичному відділу, щодо законності дій зловмисників, як підкуп суддів і отримання неправомірних судових рішень, виявлення корупція в органах законодавчої, виконавчої та судової влади. Усунути всі юридичні недбалості та помилки в статутних документах та договорах купівлі-продажу акцій. Усі правові дії в процесі боротьби з протиправними поглинаннями та захопленнями повинні здійснюватися кваліфікованими юристами;

2.6 разом з бухгалтерською службою (бухгалтером) забезпечити контроль за банківськими рахунками підприємства, повідомити банки про заборону проведення платежів. Приділити увагу забезпеченню зберігання оригіналів установчих документів, розробці нормативного забезпечення щодо обліку документообігу та забезпеченню збереження комерційної інформації. З метою запобігання здійснення іншими особами реєстраційних дій, ввести обмеження на здійснення реєстраційних дій лише певною особою. Найголовнішим для зловмисників є отримання доступу до інформації

підприємства і документів щодо організації та діяльності. Негайне вивезення цих документів у разі протиправного поглинання , або захоплення за межі підприємства, робітниками підрозділу через тайні виходи;

2.7 разом з технічним відділом підприємства, заблокувати усі сервери на яких знаходиться важлива інформація про діяльність та фінанси, заблокувати доступ до комп'ютерів, здійснити безперервний запис камер відеоспостереження.

3. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

3.1. Керівник підрозділу безпеки, начальник служби безпеки несуть персональну відповідальність за виконання завдань, передбачених Інструкцією у порядку встановленому чинним законодавством України.

3.2. Відповідальність інших працівників підрозділу визначається посадовими інструкціями та чинним законодавством України.

4. ІНШІ ПОЛОЖЕННЯ

4.1. У всьому, що не врегульовано цією Інструкцією підприємство керується чинним законодавством України.

4.2. Зміни і доповнення до Інструкції вносяться у порядку, встановленому установчими документами підприємства та чинним законодавством України.

Керівник підприємства *Підпис* _____

Погоджено:

Начальник Служби
безпеки підприємства *Підпис* _____

Керівник юридичного відділу
(юрисконсульт) *Підпис* _____