

УДК 65.012.432

Б. Ю. Москвін,
аспірант кафедри менеджменту, ДВНЗ "Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана", м. Київ

УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТОМ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ ВІД КОРПОРАТИВНИХ ЗАХВАТІВ

B. Moskvina,
Postgraduate student,
Self-governing (autonomous) research university "Vadym Hetman Kyiv National Economic University", Kiev

GOVERNING THE PROTECTION OF CORPORATIONS FROM CORPORATE TAKEOVERS

У статті проведено дослідження з питань управління процесом захисту акціонерних товариств від корпоративних захватів. Розглянуто специфічні ролі органів корпоративного управління щодо здійснення функції захисту корпорації від корпоративних захватів. Автором була запропонована матриця виконання задач стейкхолдерами в процесі захисту акціонерного товариства від корпоративних захватів. Також автором проведено дослідження з приводу реалізації функцій органів корпоративного управління акціонерного товариства на різних етапах захисту від корпоративних захватів: попередження корпоративного захвату, захисту акціонерного товариства від корпоративного захвату та подолання наслідків корпоративного захвату. З метою формалізації та деталізації процесу управління захистом акціонерних товариств на ринку корпоративного контролю України, автором була проведена розробка функціональної моделі, використовуючи методологію IDEF0, через те, що вона дозволяє проаналізувати захист підприємства в графічному вигляді, розподіливши його за етапами проведення та визначити заходи захисту підприємства, методи за якими були визначені ці заходи та виконавців, які відповідальні за їх проведення на кожному з етапів захисту підприємства від корпоративних захватів.

A study on process of governing the protection joint stock companies from corporate takeovers is presented in the article. The specific role of corporate governance bodies on the implementation of the protection functions of the joint stock companies from corporate takeovers also are shown in the article. The matrix of tasks of stakeholders in the process of protection the joint stock company from corporate takeovers was proposed by the author. Also the author of a study made the implementation of the functions of the corporate governance bodies of the joint stock company at different stages of protection against corporate takeovers: first stage — warning the hostile takeover, second stage — protection the enterprise from hostile takeover, third stage — overcoming the effects of the hostile takeover. In order to formalize and detailing the process of protection and management of joint stock companies on the market for corporate control of Ukraine, the author was conducted to develop a functional model using IDEF0 methodology, because it allows to analyze the protection of the company in graphical form, spreading it on the steps of the procedure and to define measures to protect the enterprises and methods by which these measures were identified and performers, which are responsible for their conduct at every stage of the protection of businesses from corporate takeovers.

Ключові слова: захист акціонерних товариств від корпоративних захватів, корпоративні захвати, функціональна модель захисту.

Key words: the protection of corporations from corporate takeovers, corporate takeovers, functional model of the protection.

ВСТУП

В останні роки відбувається активізація рейдерських груп в Україні. Зазначимо, що основними об'єкта-

ми корпоративних захватів були акціонерні товариства, через те, що їм одночасно властиві найбільші можливості, через можливість нарощення активів, диверси-

фікацію ризиків, розширення ринків збуту та найбільші загрози, через можливість втрати контролю над акціонерним товариством, погіршення економічних показників діяльності, припинення існування тощо.

За даними Українського союзу промисловців і підприємців в Україні діє 35—50 спеціалізованих рейдерських груп, що складаються з досвідчених юристів і економістів. Кількість рейдерських атак в рік перевищує 3000, а їх результативність складає більше 90%. Збитки від рейдерських захоплень оцінюються в 3—5 млрд доларів щорічно, а середньостатистична норма прибутку рейдерів складає сотні відсотків [1]. Такі дані свідчать про недосконалість планів та програм захисту підприємств від корпоративних захватів та неефективність управління захистом акціонерними товариствами з боку органів корпоративного управління. З огляду на зазначене, можна стверджувати, що від кваліфікації, спеціальних знань та досвіду органів управління акціонерним товариством залежить ефективність його захисту. Тому дуже важливим є залучення до захисту акціонерного товариства фахівців з різних галузей знань, які мають досвід попередження, протидії та подолання наслідків корпоративних захватів.

Питання управління захистом підприємств від корпоративних захватів розглядаються у працях багатьох вітчизняних та міжнародних науковців, а саме: Н. Рудик, О. Семенкова, Г. Манне, С. Гомцян, А. Багаєва, М. Іонцев, В. Горбов, Ю. Борисов, А. Фьодоров, Д. Зеркалов, П. Гохан, Р. Фостер тощо. Але все ще не розглянутим залишається питання розподілу функцій органів управління акціонерних товариств з приводу захисту від корпоративних захватів в Україні, а, отже, вирішення питання управління захистом акціонерного товариства від корпоративних захватів є актуальним та потребує доопрацювання.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження процесу управління захистом акціонерних товариств від корпоративних захватів.

РЕЗУЛЬТАТИ

Важливу роль в процесі виконання задач, направлених на захист акціонерного товариства відіграють його стейкхолдери, адже захисні заходи повинні бути реалізовані в їх інтересах, з урахуванням вимог статуту та чинного законодавства України. Отже, запропонуємо адаптовану за дослідженнями науковців [2, с. 459—460; 3, с. 5—6, 10] матрицю виконання задач стейкхолдерами в процесі захисту акціонерного товариства від корпоративних захватів. (табл. 1).

Отже, як ми бачимо з таблиці, реалізація попереджувальних заходів та заходів на етапі захисту підприємства від корпоративних захватів лежить на персоналі

Таблиця 1. Матриця виконання задач стейкхолдерами в процесі захисту акціонерного товариства від корпоративних захватів

Задачи	Ак*	Нр	Пр	Пс	Ст
Попередження захвату					
Діагностика зовнішнього середовища та визначення факторів привабливості акціонерного товариства для корпоративного захвату	М	К,Z**	V	R	М
Оцінка можливих наслідків впливу негативних факторів	Z	К	V	R	
Реалізація попереджувальних заходів	Z	К	K,V	R	М
Захист від захвату					
Виявлення симптомів захвату	Z	К	V	R	
Аналіз причин захвату	М	Z	К	R,V	
Ідентифікація типу та глибини захвату	М	Z	К	R,V	
Оцінка доцільності та вартості захисту	Z	К	V	R	
Реалізація програм захисту	Z,K	V	V	R	М
Подолання наслідків захвату					
Аналіз наслідків програми захисту	Z	К	V,R		М
Корегування існуючої або розробка нових програм захисту	Z	К	V,R		
Вибір та реалізація програми	Z	К	V,R		М

*Форми контролю: R — реалізація; K — контроль, V — відповідальність, Z — кому підзвітний, M — моніторинг.

**Суб'єкти контролю: Ак — акціонери; Нр — наглядова рада; Пр — виконавчий орган; Пс — персонал, Ст — інші стейкхолдери (споживачі, клієнти, постачальники та ін.).

акціонерного товариства, відповідальність — на правлінні, контроль — на наглядовій раді. Усі органи корпоративного контролю звітують акціонерам по отриманим від впровадження заходу результатам. На етапі подолання наслідків захвату, заходи реалізовує правління, на якому також лежить відповідальність за результати заходів. Контролюють впровадження заходів наглядова рада, яка звітує акціонерам за отриманими результатами.

Також зазначимо, що будуючи систему захисту акціонерного товариства, необхідно врахувати специфіку ролей органів корпоративного управління щодо здійснення функції захисту корпорації від корпоративних захватів. Мною, на основі проведених науковцями досліджень [4, с. 571], були визначені наступні специфічні ролі органів корпоративного управління:

— інформаційна — для своєчасного інформування широкого кола стейкхолдерів про перші ознаки корпоративного захвату та оціночні фактори ймовірності захисту;

— дорадча — (відносно акціонерів та/або загальних зборів акціонерів) — для попереднього вивчення проблем у діяльності акціонерного товариства, оцінки ступеню впливу кризоутворювальних чинників середовища на діяльність акціонерного товариства, формування стратегічних антикризових альтернатив спрямованих на захист підприємства, комплексу варіативних оперативних та тактичних захисних заходів;

— партисипативна — для участі у процесі прийняття іншими органами корпоративного управління рішень, розробці й обґрунтуванні альтернатив захисту акціонерного товариства;

— контрольна — для здійснення стратегічного та оперативного контролю реалізації планів та програм захисту від корпоративних захватів, затверджених органами корпоративного управління акціонерного товариства; формування та участі у функціонуванні підсистеми контролінгу в акціонерному товаристві.

Таблиця 2. Реалізація функцій органів корпоративного управління акціонерного товариства на різних етапах захисту від корпоративних захватів

Задачі	Зміст	Відповідальний орган	Контролюючі орган	Результат
На етапі попередження корпоративного захвату				
Діагностика зовнішнього середовища та визначення факторів привабливості АТ для корпоративного захвату	Відстеження «слабких сигналів» зовнішнього середовища та слабких сторін АТ, які потенційно можуть бути причиною корпоративного захвату, визначення факторів привабливості АТ для корпоративного захвату	Правління – проводить	Наглядова рада – здійснює моніторинг зміни стану факторів	Покращення інформаційного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень Наглядовою радою та Загальними зборами акціонерів
Оцінка можливих наслідків впливу негативних факторів	Оцінка ступеня впливу кризоутворюючих факторів зовнішнього середовища та факторів привабливості АТ для захвату, визначення можливості протидії таким факторам	Правління – оцінює ризики	Наглядова Рада – формує заходи щодо протидії корпоративним захватам	Розробка альтернативних шляхи протидії негативним факторам зовнішнього середовища
Реалізація попереджувальних заходів	Вибір плану заходів протидії негативному впливу кризоутворюючих факторів зовнішнього середовища	Наглядова Рада	Наглядова Рада	Зниження негативного впливу ризику на діяльність АТ
На етапі захисту від корпоративного захвату				
Виявлення симптомів захвату	Своєчасна фіксація перших симптомів захвату у діяльності АТ	Правління	Наглядова Рада	Оцінка наявності симптомів захвату, їх кількісна характеристика й прогноз впливу на роботу АТ
Аналіз причин захвату	Визначення та аналіз причин захвату	Правління – аналізує та вносить на розгляд наглядової ради	Наглядова Рада	Наявність інформації для прийняття рішення щодо можливих заходів захисту АТ
Ідентифікація типу та глибини захвату	Визначення типу захвату, методів його проведення та ступеню зацікавленості корпорації-загарбника у захваті корпорації-цілі	Правління	Наглядова Рада	Надає можливість визначити тип захвату та методи, які використовуються під час його проведення, з метою прийняти рішення про провадження відповідних заходів, спрямованих на протидію корпоративним захватам
Оцінка доцільності та вартості захисту	Розрахунку вартості та можливості захисту АТ від корпоративного захвату	Правління - аналізує	Наглядова Рада – приймає рішення про захист	Надає можливість прийняти рішення про доцільність захисту АТ з мінімальними втратами ресурсів
Реалізація програм захисту (якщо визначена необхідність)	Вибір та реалізація програми захисту АТ від корпоративних захватів	Правління – реалізовує та звітує	Наглядова Рада – затверджує	Мінімізація наслідків проведення захисту АТ від корпоративних захватів незалежно від його успішності
На етапі подолання наслідків корпоративного захвату				
Аналіз наслідків програми захисту	Визначення та аналіз фактичних наслідків реалізації програми захисту АТ; оцінка стану АТ після проведення захисту, визначення наслідків впливу корпоративного захвату на діяльність АТ; Аналіз керованих та некерованих факторів привабливості: 1. Які необхідно у подальшому відслідковувати та нейтралізувати. 2. До яких в подальшому необхідно адаптуватись	Правління – винесення результатів на розгляд Наглядової ради та Загальних зборів акціонерів	Наглядова Рада	Визначені наслідки впровадження програм захисту, які є основою для подальшої стабілізації діяльності АТ в умовах захвату; кількісна та якісна оцінка наслідків захисту від корпоративного захвату, зокрема, збитків, коштів та ресурсів, необхідних для його подолання; інформація про внутрішню та зовнішню середовище корпорації та її сильних і слабких сторін – основа для формування нової програми захисту або прийняття рішення про корегування існуючої програми
Корегування існуючої або розробка нових програм захисту	Внесення змін в існуючу або розробка нових програм захисту підприємств АТ від корпоративних захватів, на основі її результатів захисту	Правління інформує щодо обґрунтування альтернатив	Наглядова Рада	Прийняття рішення про корегування існуючої або формування нової програми захисту
Вибір та реалізація програми	Затвердження існуючої або обрання серед нових програм захисту АТ від корпоративних захватів	Наглядова Рада	Загальні збори акціонерів	Програма захисту АТ від корпоративного захвату

Отже, можна зазначити, що наведені специфічні ролі направлені на формування чітких та злагоджених дій з метою попередження й протидії корпоративного захвату та координації діяльності стейкхолдерів акціонерного товариства. Але необхідно звернути увагу на те, що для підвищення ефективності захисту акціонерного товариства та досягненню основних завдань, які поставлені перед системою захисту, органи управління акціонерним товариством повинні мати фахові знання та досвід розробки системи захисту акціонерного товариства та протидії корпоративним захватам та бути професіоналом у своїй діяльності.

Отже, спираючись на проведені науковцями дослідження з приводу визначення функцій захисту від корпоративних захватів органів корпоративного управління акціонерних товариств [5], мною був проведений дослідження з приводу реалізації функцій органів корпоративного управління акціонерного товариства на різних етапах захисту від корпоративних захватів (табл. 2).

Зазначимо, що згідно з наведеними в таблиці даними, органи корпоративного управління відповідають за комплекс заходів, направлених на попередження, протидію та подолання наслідків корпоративного захвату, що свідчить про безпосередню залежність системи захисту акціонерних товариств від їх кваліфікації, професіоналізму та координації дій, направлених на захист від корпоративних захватів.

На основі вищезазначеного вважається доцільною розробка функціональної моделі, яка формалізує та деталізує процес управління захистом акціонерних товариств на ринку корпоративного контролю України. Для моделювання процесу управління захистом

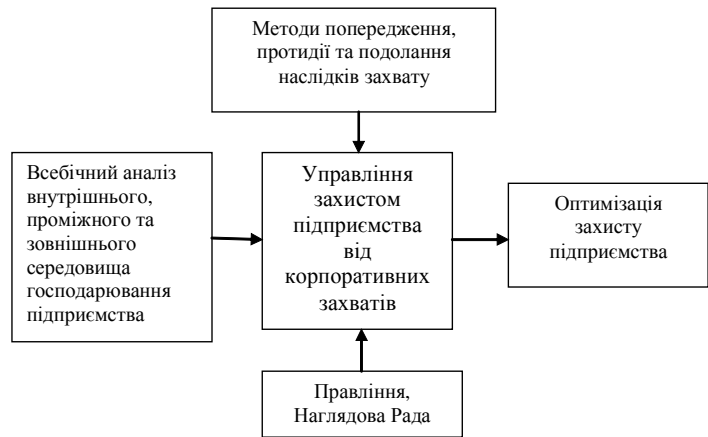


Рис. 1. IDEF0 модель процесу управління захистом підприємства від корпоративних захватів

підприємства нами була обрана методологія IDEF0, через те, що вона дозволяє проаналізувати захист підприємства в графічному вигляді, розподіливши його за етапами проведення та визначити заходи захисту підприємства, методи за якими були визначені ці заходи та виконавців, які відповідальні за їх проведення на кожному з етапів захисту підприємства від корпоративних захватів [6].

Отже, найбільш узагальнений процес управління захистом підприємств від корпоративних захватів наведений на рисунку 1.

З огляду на наведену IDEF0 модель процесу управління захистом підприємства від корпоративних захватів, можна зазначити, що за допомогою всебічного аналізу прошарків середовища господарювання підприємства за допомогою методів протидію, попере-

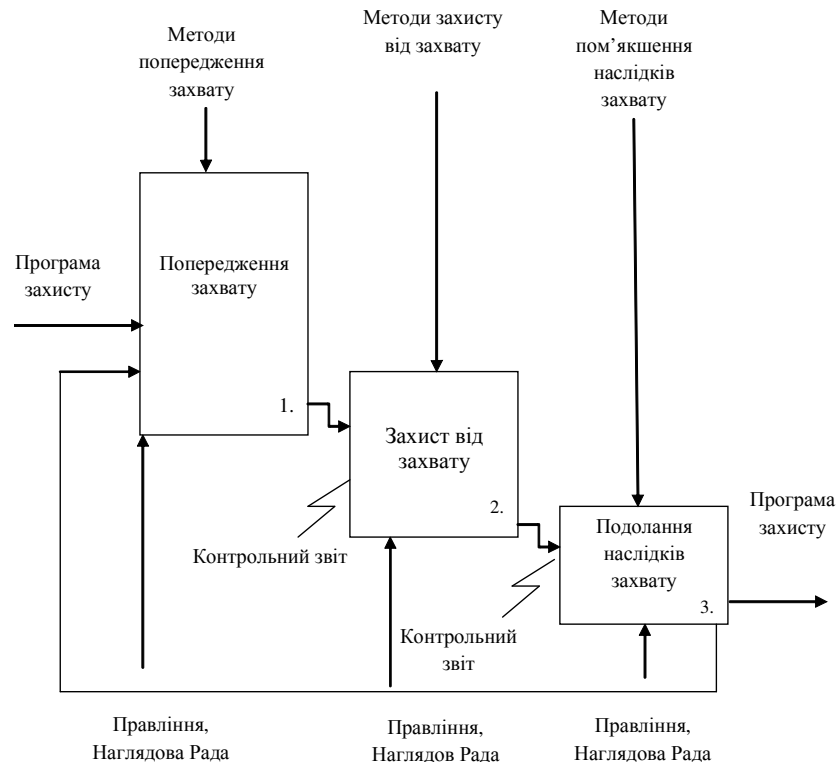


Рис. 2. Декомпозиція першого рівня процесу управління захистом підприємств від корпоративних захватів

дження та подолання наслідків захвату, дозволяє сформувати оптимальний захист підприємства від корпоративних захватів. Відповідальність за виконання функцій захисту покладено на правління, наглядова рада контролює процес виконання функцій та звітує перед акціонерами.

Також зазначимо, що процес управління захистом підприємства передбачає виконання функцій на трьох етапах захисту: попередження захвату, захист від захвату та подолання наслідків захвату. На рисунку 2 наведена декомпозиція першого рівня процесу управління захистом підприємств від корпоративних захватів.

Як ми бачимо з наведеного рисунка, процес управління поведінкою підприємств на ринку корпоративного контролю включає заходи на усіх етапах як попередження так й протидії корпоративному захвату та подолання його наслідків. Зазначимо, що за результатами захисту відбувається корегування існуючої або розробка нової програми захисту підприємства. Також зазначимо, що необхідно розглядати кожний з наведених етапів процесу управління захистом підприємства та розподілити їх за функціями, які виконуються на кожному з етапів.

ВИСНОВКИ

Отже надамо наступні висновки: захист акціонерного товариства залежить від чіткості та злагодженості дій усіх працівників та менеджменту, але без керівництва та контролю за діяльністю співробітників не можливо побудувати ефективну систему захисту акціонерного товариства, яка буде в повній мірі відповідати поставленим перед нею завданням у попередженні й протидії корпоративного захвату та подоланні його наслідків. Важливим є чіткий розподіл функцій між органами корпоративного управління з питань захисту акціонерного товариства на етапі попередження, протидії та подолання наслідків корпоративного захвату. усі члени органів корпоративного управління, які задіяні у захисті підприємства від корпоративних захватів повинні мати досвід попередження та протидії корпоративних захватів, роботи в умовах захисту акціонерного товариства від корпоративних захватів та вміти мінімізувати наслідки захвату для акціонерного товариства, тобто бути професіоналами у своїй справі. Необхідним для формування ефективної системи захисту акціонерного товариства від корпоративних захватів є розробка функціональної моделі, яка формалізує та деталізує процес управління захистом промислових підприємств на ринку корпоративного контролю України.

ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Подальші дослідження з питань процесу управління захистом акціонерних товариств від корпоративних захватів можна проводити з приводу вдосконалення систем управління захистом акціонерних товариств, шляхом їх оптимізації для усіх типів підприємств, незалежно від їх розміру, організаційно-правової форми та середовища господарювання.

Література:

1. Крутов В. Неправомірно поглинання підприємств як загроза економічній безпеці державі / Круглий стіл УСПП та МАЕ [Електронний ресурс]: <http://www.uspp.org.ua/interview/30.reyderstvo-v-ukraini-realii-rinkovoi-ekonomiki-abo-ekonomichniy-terorizm.htm>

2. Лігоненко Л.О. Антикризисное управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: [Монографія] / Л.О. Лігоненко. — К.: Київ.нац. торг.-екон. ун-т, 2001. — 580 с.

3. Черпак А.Є. Розвиток корпоративного контролю в умовах трансформації економіки: автореф.дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами". — К., 2006. — 19 с.

4. Антикризисное управління підприємством [Текст]: навч. посіб. для студ. усіх форм навчання / З. Є. Шершньова [и др.]; ред. З. Є. Шершньова; М-во освіти і науки України, Київський нац. екон. ун-т. — К.: КНЕУ, 2007. — 675 с.

5. Черпак А. Є., Москвін Б.Ю. Особливості реалізації функції антикризового управління в акціонерних товариствах. Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції: "Стратегії інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта". — Харків: НТУ "ХПІ". — 2010. — С. 425—428.

6. Томашевський О.М., Цегелик Г.Г., Вітер М.Б., Дубук В.І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: навчальний посібник. — К.: Видавництво "Центр учбової літератури", 2012. — 296 с.

References:

1. Round table if USPP and MAE (2013), "Illegal acquisitions as a threat to the economic security of the state", available at: <http://www.uspp.org.ua/interview/30.reyderstvo-v-ukraini-realii-rinkovoi-ekonomiki-abo-ekonomichniy-terorizm.htm> (Accessed 17 Sep 2014).

2. Lihonenko, L.O. (2001), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady tapraktychnyi instrumentarii* [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological foundations and practical tools], Kyiv.nats.torh.-ekon.un-t, Kyiv, Ukraine.

3. Cherpak, A.Ye. (2007), "The development of corporate control in the conditions of transformation of the economy", Abstract of Ph.D dissertation, Economics, organization and management of enterprises, Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine.

5. Cherpak, A. Ye. Moskvyn, B.Yu. (2010), "Features of realization of functions of crisis management in joint stock companies", Zbirnyk materialiv II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [The materials of the II International scientific-practical conference], Stratehii innovatsiinoho rozvytku ekonomiky: biznes, nauka, osvita [Strategy of innovative development of the economy: business, science, education], NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine, pp. 425—428.

6. Tomashevskiy, O.M. Tsehelyk, H.H. Viter, M.B. Dubuk, V.I. (2012), *Informatsiini tekhnolohii ta modeliuvannia biznes protsesiv* [Information technology and modeling of business processes], Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 29.09.2014 р.