



Рис. 2. Невиконані вчасно замовлення підприємства при підвищенні бажаного рівня запасів готової продукції та новий бажаний рівень запасів готової продукції (вищий на 20 %)

Таким чином, моделювання РБП може дозволити вирішити багато питань на виробництві стосовно залучення моделей ефективного перепроектування бізнес-процесів господарської діяльності, побудови моделі підвищення фінансової стійкості підприємства, впровадження імітаційних моделей реінжинірингових заходів щодо реагування промислового підприємства на зовнішні та внутрішні зміни.

**Література:** 1. Щодо пріоритетних напрямів та ризиків переходу від антикризової до антидепресивної політики: (аналітичні записки щодо проблем і подій суспільного розвитку 2010) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/Monitor/March2010/02.htm>. 2. Череп А. В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості : монографія / А. В. Череп, К. Л. Потопа, О. В. Ткаченко. – К. : Кондор, 2009. – 368 с. 3. Железко Б. А. Реінжиніринг бизнес-процессов / Б. А. Железко, Т. А. Ермакова, Л. П. Володько ; [под. ред. Б. А. Железко]. – М. : Мисанта, 2006. – 216 с. 4. Ильин В. В. Реінжиніринг бизнес-процессов с использованием ARIS / В. В. Ильин. – М. : Вильямс, 2008. – 256 с. 5. Щенников С. Ю. Реінжиніринг бизнес-процессов. Экспертное моделирование, управление, планирование и оценка. – М. : Ось-89, 2004. – 288 с. 6. Субанова О. Моделирование бизнес-процессов при реінжиніринге предприятия / О. Субанова // Моделирование предприятия. – 2001. – № 6. – С. 34–39.

Стаття надійшла до редакції  
18.11.2010 р.

УДК 658.114.3:658.168.5 (477) **Пойда-Носик Н. Н.**  
**Ємець Г. О.**

## ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА НАПРЯМИ БОРТЬБИ З ПРОТИПРАВНИМ ПОГЛИНАННЯМ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація.* Присвячено проблематиці протиправного поглинання та захоплення підприємств. Охарактеризовано сутність, причини та підґрунтя процесів недружніх поглинань. Акцентовується увага на сучасних проблемах та ролі держави у сфері боротьби з рейдерством. Запропоновано напрями вдосконалення нормативно-правової бази з метою протидії незаконним поглинанням суб'єктів господарювання в Україні.

*Анотация.* Посвящено проблематике противоправного поглощения и захвата предприятий. Охарактеризованы сущность, причины и основа процессов недружественных поглощений. Акцентируется внимание на современных проблемах и роли государства в сфере борьбы с рейдерством. Предлагаются направления совершенствования нормативно-правовой базы с целью противодействия незаконным поглощениям субъектов хозяйствования в Украине.

*Annotation.* The article deals with the problems of illegal acquisitions and takeovers. The nature, causes and background of the hostile takeovers processes are defined. The attention is focused on current problems and the state's role in the fight against corporate raids. Ways to improve the legal framework to counter the illegal takeover of businesses in Ukraine are suggested.

*Ключові слова:* рейдерство, рейдер, поглинання та захоплення підприємств, корпоративний конфлікт, акціонерні товариства.

Останнім часом значного поширення на фондовому ринку України набули явища, пов'язані з протиправним поглинанням підприємств, які в узагальненому вигляді вітчизняні науковці та практики називають терміном "рейдерство". Ці явища, судячи з повідомлень ЗМІ, сягнули загрозливих масштабів та реалізуються у спотворених формах. В усьому світі рейдерство розцінюється як фактор недосконалості законодавства, відсутності необхідних умов безпеки бізнесу та недостатності правового захисту власників. Нині світове співтовариство і приватний бізнес йдуть шляхом глобалізації економіки і рівноправні об'єднання, злиття, поглинання та інші форми укрупнення транснаціональних компаній розглядаються як необхідні етапи еволюційного розвитку бізнесу. Наразі цей процес пов'язаний зі зміною еліт, з переливанням капіталів: від одних власників до інших, з менш ефективних галузей економіки у більш ефективні. У даному випадку механізм поглинання розглядається як один з "найпотужніших" двигунів економіки.

Негативний підтекст, присутній в американському терміні "корпоративний рейдер", пов'язаний із тим, що зазвичай поглинання асоціюється зі зміною менеджменту, технологічною модернізацією, змінами стратегій виробництва чи продажу. Проте в такому контексті рейдерство

майже ніколи не приводить до ліквідації корпорації та дуже рідко призводить до значних скорочень робітників. У той же час "корпоративний рейдер" (зазвичай, це фінансова установа, яка не має досвіду управління виробництвом) орієнтується на отримання контролю над корпорацією із наступною ліквідацією єдиного виробничого комплексу (який зазвичай у жертви "рейдера" є занадто громіздким та неефективним) і швидкий розпродаж активів захопленої корпорації по частинах. Це, однак, не означає якихось злочинних дій з боку "рейдера", порушення прав акціонерів чи нехтування ним правилами набуття контролю [1]. В Україні ж "рейдерство", в існуючому варіанті, не має нічого спільного з розповсюдженою в Європі та Східній Америці практикою "недружніх поглинань". Воно носить переважно кримінальний характер і фактично стало інструментом позбавлення власників законних майнових прав із застосуванням різного роду протиправних схем. Єдине, що об'єднує українських та американських "рейдерів", – це орієнтація на швидкий перепродаж активів захопленої корпорації.

Слід зазначити, що масштаби захоплень приватної власності стають все дедалі загрозливішими не тільки для окремих галузей бізнесу, але й для держави в цілому, оскільки ведуть до погіршення інвестиційного клімату України та знищення окремих секторів бізнесу, перешкоджаючи виходу на світові ринки.

За таких умов великі надії щодо подолання проблеми "корпоративного рейдерства" покладаються на новий Закон України "Про акціонерні товариства", який набрав чинності з 29 квітня 2009 року. Даним документом встановлено "правила гри" на ринку злиттів та поглинань. Проте нечіткість деяких розділів, присвячених даній проблематиці, несуть загрозу того, що норми Закону, які покликані регулювати питання поглинань, не будуть застосовані і поповнять лави "мертвих" норм. Відповідно, без побудови цілісної концепції і системності в українському законодавстві, застосування більш жорстких заходів державного реагування не буде досягнуто очікуваного позитивного результату на шляху подолання такого ганебного явища, як українське "рейдерство".

Проводячи аналіз опублікованих матеріалів, присвячених питанням протидії протиправному поглинанню та захопленню підприємств, необхідно зазначити, що дослідженням з даної тематики присвятили свої роботи ряд зарубіжних та вітчизняних вчених. Основні теоретичні засади викладені у працях зарубіжних вчених та практиків – А. Волкова, А. Привалова, В. Плескачевського, С. Михайлова, А. Кіреєва, Ю. Борисова. Значний внесок у дослідження цих проблем зробили вітчизняні вчені А. Єфименко, С. Телешун, Н. Павловська, Г. Здоронок. Також проблемам "рейдерства" була присвячена міжвідомча конференція "Антирейдер – Львів – 2007" у західному регіоні України. Разом з тим низка проблем у сфері протиправного поглинання залишається і досі невирішеною.

Метою даної статті є дослідження сучасних проблем та ролі держави у сфері боротьби з протиправним поглинанням підприємств в Україні, а також можливих напрямів удосконалення нормативно-правової бази щодо державного регулювання у цій сфері.

#### Поняття та види рейдерства

На сьогоднішній день існують різні трактування і тлумачення поняття рейдерства. Можна почути думку про те, що рейдерство, недружнє поглинання, злиття, бандитизм, розбій, корпоративний конфлікт є тотожними поняттями. Проте, тим не менше, вони різні, наприклад, недружнє поглинання відрізняється від рейдерського захоплення діями виключно в рамках закону, корпоративний конфлікт – це конфлікт всередині організації між за-

сновниками, внаслідок якого також відбувається зміна власника, але тільки в рамках закону.

Рейдерство як поняття виникло у Великій Британії, і спочатку цим терміном називалися набіги морських суден, що самостійно виконували бойові завдання, зокрема захоплювали торговельні кораблі інших країн. Сам термін походить від англійського слова "raid" – набіг, раптовий напад, вторгнення. У цілому, це визначення і відповідає основному принципу української практики здійснення недружніх поглинань.

На даний час єдине нормативне визначення рейдерства в Україні міститься в ухвалі Кабінету Міністрів України "Про схвалення Декларації цілей і завдань бюджету на 2008 рік (Бюджетної декларації)", відповідно до якої це відчуження державного майна і корпоративних прав поза процесами приватизації; протиправне захоплення підприємств [2]. Хоча це визначення відноситься тільки до державного майна і підприємств, воно розкриває основні ознаки рейдерства в цілому – зміну власника підприємства або його майна, чи отримання контролю над ними з використанням протиправних (у тому числі силових) методів.

Дещо по-іншому розглядається рейдерство у проекті Закону України "Про внесення змін і доповнень до деяких законодавчих актів щодо встановлення кримінальної відповідальності за захоплення підприємств". Проект пропонує визначити рейдерство як замовлення і (або) організацію нападу на підприємство, установу, організацію з метою його захоплення, яке спричинило порушення його нормальної роботи, а також здійснення такого нападу, скоєне організованою групою. Слід зазначити, що підхід до рейдерства як до кримінального діяння цілком обґрунтований, оскільки в Україні рейдерство часто має яскраво виражений протиправний характер, і зміна власників підприємства, майна або отримання контролю над ними здійснюється із застосуванням незаконних дій, багато з яких є кримінальними злочинами (підробка документів, шантаж, шахрайство, хабарництво).

Проте саме фізичне захоплення зазвичай є тільки складовою частиною недружнього поглинання підприємства, якому передують або за яким слідує ще ряд дій, направлених на закріплення позиції рейдера на захопленому підприємстві. Тому дані визначення рейдерства навряд чи можна вважати вичерпними.

Якщо проаналізувати практику здійснюваних в Україні рейдерських захоплень, можна виділити основні ознаки і складові рейдерства – це завжди недружнє поглинання, втрата контролю над підприємством або майном поза волею його власника та раптовість здійснення рейдерських атак.

Таким чином, виділилося означення рейдерства, яке поділяють багато авторів – це направлене проти волі власника протизаконне захоплення контролю над підприємством або його активами з використанням рішень державних і судових органів і, як правило, із застосуванням сили [3; 4]. Треба відзначити, що недружнє поглинання по-українськи найчастіше зводяться до силових захоплень підприємств під прикриттям законних або псевдозаконних підстав. Таку практику було запозичено в Російській Федерації, де рейдерські захоплення поширені більш широко й відпрацьовані до дрібниць.

Крім того, рейдерство визначають також як інструмент захоплення, який включає в себе комплекс юридичних, психологічних, економічних, військово-спортивних методик і технологій [5].

Рейдерство умовно поділяють на "біле", "сіре", та "чорне". "Біле" рейдерство – це законна діяльність, спрямована на придбання підприємства. "Біле" рейдерство зазвичай діє методом корпоративного шантажу в рамках

чинного законодавства і в нашій країні трапляється доволі рідко. Після того, як до рук корпоративного шантажиста потрапляє 10-відсотковий пакет акцій компанії, до неї досить часто висуваються вимоги про проведення позачергових зборів акціонерів. Найчастіше директори компанії не йдуть на переговори, після чого рейдери переходять до сірих і чорних дій. "Чорне" і "сіре" рейдерства засновані на використанні у своїй діяльності незаконних методів, піддробних документів, силових захоплень тощо [5].

#### **Виникнення та особливості українського рейдерства**

В Україні рейдерство поширилося з початку 90-х років минулого століття. Поява рейдерства в Україні пов'язана з переходом країни на ринкові відносини, з чисельними прогалинами в чинному законодавстві, корумпованістю органів державної влади та іншими чинниками. Період в історії українського рейдерства умовно можна поділити на два етапи. Перший етап охоплює час від початку 90-х років до початку 2000-х. У цей час Україна стає незалежною, відбувається перехід країни на ринкові відносини, визначаються політичні центри, створюються злочинні угруповання. Важкий економічний стан країни супроводжувався зростанням корумпованості органів державної влади, наявністю великої кількості прогалин чинного законодавства, зростанням криміногенної ситуації у країні. Така сама ситуація склалася у більшості пострадянських країн. Захоплення підприємств здійснювалось відкрито кримінальним шляхом, досить часто – із застосуванням фізичного насильства. Правовий нігілізм супроводжувався нехтуванням правами людини, правопорядку країни. З часом ситуація стала змінюватись: було прийнято ряд нормативних актів, економічна обстановка поліпшувалась, у країні почала здійснюватися – хоча і не на належному рівні – боротьба з корупцією, знижувалась криміногенна обстановка. Особливістю цього періоду є відсутність вибору [5].

Другий етап почався з початку 2000-х років і триває понині. Цей період характеризується напівзаконним загарбанням підприємств, більш легальними методами боротьби, активним протистоянням рейдерству. При цьому зростає глобальність масштабів рейдерства в Україні. Для цього є дві об'єктивні причини. По-перше, це визнання України країною з ринковою економікою та поступове наближення до вступу в СОТ. При цьому інтеграція локальної економіки у світову відбувається на фоні тотальної недооцінки активів українських компаній [5]. По-друге, активізація рейдерства має виключно внутрішній характер, тобто зумовлена недосконалістю та неврегульованістю українського законодавства, корумпованістю виконавчої та судової влади, нестабільністю політичної ситуації та переділом власності між фінансово-промисловими групами, представники яких знаходяться у владі. Активно допомагає розвитку рейдерства в Україні входження рейдерських технологій, команд та капіталів з Росії, які вже не можуть знайти там свого призначення у зв'язку з посиленням законодавства та активним втручанням держави в корпоративні конфлікти.

Серед основних чинників, які сприяють розвитку рейдерства в Україні, також називають: слабкість правової системи; відсутність державних інститутів, які б ефективно захищали права власника; низький рівень правової культури; правовий нігілізм і в суб'єктів господарювання, і у представників органів влади; сумнівна передісторія приватизації об'єктів тощо [3]. Але все-таки серед всіх причин основною першопричиною виникнення попиту на рейдерські послуги вважається початок активного та "глобально-го" процесу поділу власності, коли мала місце незаконна приватизація суб'єктів господарювання, яка сприяла появі

незадоволених міноритарних акціонерів і створювала необхідні умови для успішного рейдерського захоплення.

На думку адвоката правової групи "Павленко і Побережник" Віталія Бурдака "рейдерство" – це процес, який постійно удосконалюється і який за темпами свого розвитку на декілька кроків випереджає темпи розвитку українського законодавства. При цьому, чимало фахівців зазначають, що ключовою вадою навіть не законодавства, а суддівської практики в Україні, яка дозволила такому ганебному явищу, як українське "рейдерство", набути загрозливих масштабів, є суто формальне ставлення до закону (з ігноруванням базових принципів права) взагалі та до концепції "добросовісного набувача" зокрема [6]. За такої ситуації, що склалася на фінансовому ринку, міжнародні експерти кваліфікують українське рейдерство як економічний тероризм.

Автори поділяють занепокоєння експертів, оскільки від недружного (ворожого) поглинання уже потерпають більше 9 тисяч підприємств, а кількість рейдерських груп, які працюють на території України, досягає 30 – 50. При цьому рівень ефективності рейдерських атак складає 90 %, тобто тільки 10 % вітчизняних підприємств, які стали об'єктами нападу рейдерів, змогли захистити свої інтереси. Щорічний ринок приватизації та поглинань в Україні складає 5 млрд дол., причому частка недружніх поглинань складає 60 – 70 % [7].

Найбільш резонансні захоплення підприємств були зафіксовані: у лютому 2005 року – ВАТ "Прикарпаття обленерго", ВАТ "Чернігівобленерго", ВАТ "Львівобленерго", ВАТ "Полтаваобленерго", у березні 2006 року – адміністративне приміщення ЗАТ "Управління будівництва Рівненської АЕС", серпні 2006 року – ТОВ "Телекомпанія "Студія 1+1", в жовтні 2006 року – ВАТ "Дніпропетровський центральний ринок "Озерка". Майже у всіх випадках захоплення супроводжувалось силовими методами та блокуванням господарської діяльності даних підприємств.

За даними звіту Антирейдерського союзу підприємців України, 2008 рік став роком сплеску рейдерської активності. У цьому році було зафіксовано 2 500 рейдерських захоплень власності. Серед них інформаційна війна за один із банків країни – ВАТ "Промінвестбанк". До найбільш резонансних подій року необхідно віднести намагання рейдерів захопити будинки профспілкових об'єднань компанії "Квазар". Не обійшла ця проблема і Закарпатську область. Зокрема, на ВАТ "Яворник" було визначено наявність ознак протиправного захоплення.

Під час круглого столу 21 липня 2010 року на тему "Рейдерство в Україні: загрози та шляхи протидії" директор Фонду суспільної безпеки В. Стадник повідомив, що в Україні діє понад 50 спеціалізованих рейдерських груп, які здійснюють в середньому до 3 тис. захоплень на рік. Результативність таких недружніх поглинань становить понад 90 %, що за експертною оцінкою сегмента, з урахуванням злиттів (без приватизації) становить понад 3 млрд USD. Середньостатистична норма прибутку рейдера в Україні становить близько 1 000 % [8].

На відміну від західної практики, в Україні рейдерство здійснюється не у виробничих цілях, а у спекулятивних: підприємства захоплюються найчастіше заради дорогої нерухомості. Взагалі досить складно визначити, яке саме підприємство підпаде під акт рейдерської атаки. Ознаками початку захоплення можуть бути: перевірки різними органами з питань, що стосуються установчих документів, "очорнення" репутації компанії з метою зниження вартості акцій тощо. Головною ознакою рейдерства є його зв'язок з адміністративним ресурсом: правоохоронними органами, органами місцевого самоврядування, вищими органами державної влади. Важливе значення при рей-

дерських захопленнях мають міноритарні акціонери, тобто ті акціонери, які володіють невеликим пакетом акцій підприємства і досить часто не отримують ніякого доходу зі своїх акцій, а тому майже не вагаючись передають акції рейдерам шляхом продажу або передачі в управління за довіреністю.

На думку експертів, майже в кожній кампанії є кілька слабких місць для рейдерських атак. По-перше, якщо контрольний пакет акцій (або хоча б 30 %) не консолідовано, у рейдера є 3 "зачіпки". Він може скупити акції у працівників, натиснути на менеджмент та через номінального акціонера отримати контроль над ВАТ. По-друге, це старі та забуті борги компанії. За статичними даними, на першому місці за кількістю захоплень стоять ВАТ, далі йдуть ЗАТ та ТОВ. По-третє, це незадоволені дрібні акціонери і колишні незадоволені звільненнями працівники (або навіть і керівники).

Загалом, найбільш поширеними способами поглинання компаній на сьогоднішній день є: встановлення контролю над менеджментом підприємства або особою, що представляє інтереси власника великого пакета акцій; придбання контрольного пакета акцій; оспорювання підсумків приватизації; банкрутство компанії з подальшим придбанням її активів.

Порівнюючи методи українського "рейдерства", де активно використовуються неправочинні судові рішення, де вилучення майна відбувається на формально законних підставах, в основі виникнення яких лежать злочин, зловживання правом, необхідно відзначити, що ключовою відмінністю цивілізованого ринку корпоративного контролю є те, що жоден американський, британський, німецький чи французький суддя ніколи не приймуть рішення, яке б дозволило порушнику скористатися плодами порушення і ніколи не звільнять компанію-порушника та її керівництво від майнової відповідальності за завдану шкоду та із готовністю поставлять під сумнів формальну добросовісність набувачів навіть на підставі непрямих доказів про зв'язки з компанією-порушником чи незвичайні умови укладення угод [1].

Починати боротися з можливими рейдерськими атаками необхідно ще з моменту створення підприємства або придбання контролю над ним. Це повинні бути комплексні заходи, і здійснюватися вони мають постійно, навіть якщо на сьогоднішній день очевидної загрози нападу немає. Природно, панацеї від рейдерства не існує, і не можна повністю виключити можливість появи на підприємстві державного виконавця з дивним рішенням районного суду, що знаходиться в сусідній області, про те, що "все вже по-іншому". Проте система відповідних превентивних заходів дозволить істотно знизити ризик рейдерської атаки і допоможе більш успішно протидіяти рейдерам у разі їх появи. Слід зауважити, що здійснити захоплення підприємства, якщо його корпоративна історія бездоганна і відсутні причини для судових спорів, неможливо.

#### **Роль Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку у боротьбі з протиправним поглинанням товариств**

Потрібно зазначити, що питання протидії протиправним поглинанням і захопленням підприємств значною мірою віднесено до компетенції Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку, яка здійснює регулювання ринку цінних паперів. Головним чином така ситуація склалася у зв'язку з тим, що саме акціонерні товариства сьогодні найбільше потерпають від корпоративних конфліктів.

Основними нормативно-правовими актами, які визначають компетенцію Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку, в тому числі у сфері боротьби з протиправними поглинаннями підприємств, є такі: закони

України "Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні" № 448/96-ВР від 30.10.1996 р., "Про акціонерні товариства" № 514-VI від 17.09.2008 р.

Слід зазначити, що Закон України "Про акціонерні товариства" є новаторським і безперечно стоїть на захисті власності. Мета прийняття Закону – усунути існуючі прогалини законодавства у сфері корпоративного управління, а також вирішити проблеми забезпечення інтересів акціонерів, кредиторів, працівників і держави в цілому. Він повинен створити умови для унеможливлення рейдерського захоплення у тому вигляді, в якому воно може відбуватися сьогодні. Цей Закон усуває багато законодавчих прогалин, якими користувалися рейдери, вибудовуючи схеми захоплень. Аналіз законодавчих положень дає можливість виділити чотири норми, які повинні обеззброїти рейдерів: випуск акцій у бездокументарній формі, обов'язкове попереднє повідомлення від особи, яка хоче придбати значний пакет акцій (10 % і більше); зменшення можливості підробки, фальсифікації резолюцій, протоколів зборів за рахунок обов'язкової наявності бюлетеня при голосуванні на зборах акціонерів; проведення зборів тільки за місцем розташування підприємства. Ці та інші норми Закону значно обмежують можливості рейдерів здійснювати протиправні захоплення товариств.

Роль Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку (далі – Комісія) у цій сфері теж немаловажна. Вона здійснює державне регулювання ринку цінних паперів з метою дотримання учасниками ринку цінних паперів вимог актів законодавства, гарантування прав власності на цінні папери, захисту прав учасників фондового ринку, контролю за прозорістю і відкритістю ринку цінних паперів тощо.

З метою врегулювання проблеми протиправного поглинання Комісія докладає значні зусилля. Проте, як доводить досвід, ефективно протидіяти рейдерському захопленню товариств на практиці, використовуючи лише заходи реагування, які знаходяться у межах її повноважень, неможливо. Адже своєчасно вжиті заходи реагування з боку Комісії дають лише відтермінування фізичному захопленню підприємства на деякий час, або ж надають власникові, який вже був позбавлений права власності на належне йому майно, додаткові підстави і доводи для майбутнього оскарження протиправних дій рейдерів у судових інстанціях [9].

Однак автори змушені констатувати і той факт, що сьогодні до схем протиправного поглинання в Україні широко залучаються органи судової влади, рішення яких у силу дій норми 124 Конституції України є обов'язковими до виконання на всій території України, в тому числі державними органами. З огляду на те, що мають місце випадки, коли судами приймаються рішення, якими скасовуються нормативні акти Комісії та встановлюються нові норми, то це робить неможливим остаточне врегулювання проблеми протиправних поглинань підприємств в Україні лише Комісією у межах визначених законодавством повноважень.

З огляду на зазначену ситуацію нагальним стало прийняття рішення Кабінетом Міністрів України про відновлення Міжвідомчої комісії з питань протидії протиправного поглинання і захоплення підприємств, яка була створена Постановою Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2007 року № 257.

На виконання протокольного доручення Міжвідомчої комісії та окремого доручення Кабінету Міністрів України Розпорядженням Закарпатської обласної державної адміністрації від 17.04.2007 р. № 200 було утворено Регіональну робочу групу з питань протидії протиправному поглинанню та захопленню підприємств, і був затверджений її

склад, очолюваний Головою Закарпатської ОДА. Головним завданням комісії є забезпечення взаємодії органів державної влади, зокрема правоохоронними органами і органами державної виконавчої служби з питань протидії протиправного поглинання та захоплення підприємств. Крім того, комісія займається напрацюванням комплексу заходів з протидії "рейдерства", а також удосконаленням механізму регулювання в галузі реалізації корпоративних прав учасників господарських товариств та інвесторів.

Вивчення проблеми показало, що "рейдерство" є комплексним багатограним явищем, і боротьба з ним повинна носити комплексний характер, передбачаючи, нарівні з удосконаленням законів, кримінальну відповідальність за вчинення відповідних дій, а це, у свою чергу, дозволить посилити корпоративну безпеку бізнесу в Україні і покращить її інвестиційний клімат.

Черговим кроком у цьому напрямі має стати прийняття нового Закону "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії протиправному поглинанню та захопленню підприємств", розроблений Держкомпідприємством. Крім того, внесення змін до Закону "Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні" в частині надання повноважень Державній комісії з цінних паперів та фондового ринку щодо здійснення нею експертизи (у разі її призначення) у справах, що виникають у сфері корпоративних відносин та розглядаються господарським судом, дозволить уникнути ухвалення неправосудних рішень.

Допоможе врегулювати проблему "рейдерства" також і внесення змін до Закону "Про Національну депозитарну систему та особливості електронного обігу цінних паперів в Україні", якими передбачено, що ведення реєстрів власників іменних цінних паперів акціонерних товариств із державною часткою понад 50 % здійснюється юридичною особою, що утворена урядом і одержала відповідну ліцензію ДКЦПФР, а також зміни до Закону "Про акціонерні товариства", які вдосконалюють процедури скликання та проведення загальних зборів.

Реалізація зазначених документів сприятиме протидії протиправного захоплення підприємств, що, у свою чергу, має підвищити довіру потенційних вітчизняних та іноземних інвесторів до України.

**Література:** 1. Єфименко А. Зауваження до проекту Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії протиправному поглинанню та захопленню підприємств" № 3011 [Електронний ресурс] / А. Єфименко. – Режим доступу : [http://brc.undp.org.ua/img/publications/Law\\_take\\_overs.pdf](http://brc.undp.org.ua/img/publications/Law_take_overs.pdf). 2. Постанова КМУ "Про схвалення Декларації цілей та завдань бюджету на 2008 рік (Бюджетної декларації)" № 316 від 01.03.2007 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.minfin.gov.ua>. 3. Основні передумови та шляхи подолання рейдерства в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.personal-plus.net>. 4. Шмагина Ю. Воробіля воріт [Електронний ресурс] / Ю. Шмагина, В. Пацюк. – Режим доступу : [http://www.ulga.com.ua/ua/cms/raiders\\_attack](http://www.ulga.com.ua/ua/cms/raiders_attack). 5. Москаленко С. Рейдерство: загальна характеристика, окреслення проблеми та шляхи боротьби [Електронний ресурс] / С. Москаленко. – Режим доступу : <http://www.justinian.com.ua>. 6. Бурдак В. Причини виникнення та розвитку рейдерства в Україні [Електронний ресурс] / В. Бурдак. – Режим доступу : <http://www.legalweekly.com.ua>. 7. Кия Д. Игра не по правилам (Неправомерное Поглощение Предприятий Как Угроза Экономической Безопасности Государства) [Електронний ресурс] / Д. Кия // BOS. – 2007. – № 3(15). – С. 15. – Режим доступу : [http://www.bos.dn.ua/anonce.php?id\\_mag=15](http://www.bos.dn.ua/anonce.php?id_mag=15). 8. Щорічний обсяг рейдерства в

Україні складає понад 3 млрд USD – ФCB [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vgolos.com.ua/economic/news/2641.html>. 9. Захист від недружніх поглинань // Матеріали першої міжнародної конференції "Антирейдер-Львів-2007" у західному регіоні України. – Львів, 2007. – С. 12.

*Стаття надійшла до редакції  
25.10.2010 р.*

УДК 658.15:65.012.8(477)

**Хома І. Б.**

## УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ДІАГНОСТОВАНОГО РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

*Анотація. Запропоновано методику управління проблемним підприємством через встановлення кількісного взаємозв'язку між діагностованим рівнем економічної безпеки і ступенем проблемності з метою коригування основних функцій управління для покращання загальної стратегії розвитку.*

*Анотация. Предложена методика управления проблемным предприятием через установление количественной взаимосвязи между диагностированным уровнем экономической безопасности и степенью проблемности с целью корректирования основных функций управления для улучшения общей стратегии развития.*

*Annotation. The management method of the problem enterprise is offered through an establishment of quantitative interrelation between the diagnosed level of economic security and degree of problematical character for the purpose of a correcting of the basic functions of management for improvement of the general strategy of development.*

*Ключові слова: проблемне підприємство, процес управління, рівень економічної безпеки, ступінь проблемності, матриця втрат.*

Останнім часом в умовах значного нестабільного ринкового середовища все більше приділяють увагу якісному управлінню проблемними підприємствами, які з різних внутрішніх та зовнішніх причин втратили достатній рівень своєї фінансової стійкості, конкурентоспроможності, платоспроможності й опинилися на межі або безповоротного банкрутства, або, маючи надію на відновлення свого фінансового стану, стали на шлях обов'язкової санації та фінансової реструктуризації.

Постає проблема, як поєднати управління такими підприємствами з економічною діагностикою їх фінансового стану у складі загальної діагностики їх економічної безпеки. Найкращу інтегровану оцінку стану проблемних підприємств та побудову в подальшому механізму їх