

УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

**Зайцева Іраїда Юріївна**

УДК: 338.47:629.33

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАХИСТУ  
ПІДПРИЄМСТВ АВТОТРАНСПОРТУ ВІД НЕДРУЖНІХ ПОГЛИНАНЬ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Харків – 2011

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Українській державній академії залізничного транспорту Міністерства інфраструктури України.

**Науковий консультант:**

доктор економічних наук, професор **ДИКАНЬ Володимир Леонідович**,  
Українська державна академія залізничного транспорту, завідувач кафедри економіки,  
організації і управління підприємством

**Офіційні опоненти:**

доктор економічних наук, професор **БАРАШ Юрій Савелійович**, Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна Міністерства інфраструктури України, завідувач кафедри обліку, аудиту та інтелектуальної власності;

доктор економічних наук, професор **МАКСИМОВ Віталій Володимирович**,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, завідувач кафедри економіки підприємства;

доктор економічних наук, професор **ШИНКАРЕНКО Володимир Григорович**,  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет Міністерства освіти та науки, молоді і спорту України, завідувач кафедри менеджменту.

Захист відбудеться «\_\_» \_\_\_\_\_ 2011 р. о \_\_ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.820.05 в Українській державній академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м.Харків, майдан Фейєрбаха,7, ауд. 501.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Української державної академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м.Харків, майдан Фейєрбаха,7.

Автореферат розісланий «\_\_» \_\_\_\_\_ 2011 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

І.В.Чорнобровка

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний етап ринкової трансформації, властиві йому економічна і суспільно-політична нестабільність, розгул переділу власності, правовий нігілізм суб'єктів господарювання обумовлюють зростаючий вплив загроз економічній безпеці підприємства. До найважливіших з них доцільно віднести появу нового типу загрози – загрози недружнього поглинання підприємства, яка суттєво впливає на управління складовими економічної безпеки підприємств автотранспорту. У вітчизняну практику поступово впроваджуються технології корпоративного шантажу. Ці процеси набули настільки масового характеру, що сама проблема вже давно перетворилася у загальнодержавну. Створення сприятливого та передбачуваного економічного середовища для розвитку підприємництва і реалізації права на підприємницьку діяльність є невід'ємною компонентою соціально-економічного розвитку України, пріоритетною функцією органів державного управління в умовах ринкової економіки, реалізація якої необхідна для демократизації суспільства, формування цивілізованого конкурентного середовища. При цьому важливим напрямком підвищення рівня економічної безпеки є вирішення важливої та слабкоструктурованої проблеми запобігання недружнім поглинанням вітчизняних підприємств.

Дотримуючись саме економічних методів управління, впроваджуючи збалансовану систему форм впливу на підприємницьку діяльність, інтереси окремої людини і трудових колективів та враховуючи вимоги економічних законів та економічних інтересів, можливо побудувати країну з інтенсивною економічною системою. Тільки стійка економіка країни, її інтелектуальний, духовний потенціал гарантують безпеку суб'єктів господарювання, її політичну і економічну незалежність у навколишньому середовищі.

Важливими для розвитку й подальшої розбудови основних положень сучасної парадигми стратегічного управління економічною безпекою підприємства, генерації нової концепції побудови комплексного захисту підприємства від недружнього поглинання є дослідження таких українських та російських учених, як Ю.С. Бараш, В.М. Геєць, О.А. Грунін, В.Л. Дикань, Т.М. Іванюта, Г.Б. Клейнер, Г.В. Козаченко, О.В. Крисін, М.В. Куркін, В.В. Максимов, В.І. Мунтіян, Є.А. Олейніков, В.І. Орлов, Н.Й. Реверчук, В.Л. Тамбовцев, А.Г. Шаваєв, В.Г. Шинкаренко, В.В. Шликов, Р.А. Кожевніков, В.І. Ярочкін та ін.

Поглибленням теоретичних основ, розробленням методичних рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки, а також формуванням стратегії розвитку авторанспортних підприємств займаються такі українські вчені, як Н.М. Андрєєва, О.М. Бабій, Ю.С. Грисюк, Н.В. Дулеба, О.А. Карпенко, О.П. Левченко, Н.А. Согомонова, В.О. Федорова, О.І. Черноус.

Прийнято вважати, що проблема недружніх поглинань в Україні пов'язана лише з відсутністю правових основ підприємництва і для її вирішення досить використовувати юридичні важелі впливу. Проте таку точку зору спростовує істотна частина теоретичних і практичних досліджень американських учених-економістів, більшість з яких виділяють п'ять періодів високої активності в області злиття і поглинань у США, перший з них бере свої витoki ще у 1897 р. Напрацювання західної наукової думки у сфері корпоративних відносин мають тривалу історію. Дослідження передумов виникнення та особливостей розвитку злиттів і поглинань наведені у багатьох працях таких відомих учених, як С. Беттон, А. Бріз, П. Гохан, Г. Дінз, П. Друкер, М. Дженсен, К. Лен, П. Морсіні, Т. Оплер, С. Рід, Р. Хенсон та ін. На думку

цих учених, існує декілька мотивів недружніх поглинань і всі вони мають економічні передумови.

Серед українських і російських вчених, що зробили вагомий внесок у розвиток досліджень з цієї проблематики, можна виділити Ю.Д.Борисова, А.В.Генкіна, В.Л.Григор'єва, М.Г. Іонцева, К.С. Кондратчук, Л.В. Крючкова, Ю.А. Лукаша, В.Ю. Нестеренко, Н.Б. Рудик, В.В. Томареву.

Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць учених, необхідно зазначити, що у вітчизняній і зарубіжній літературі відсутній цілісний комплексний підхід до управління економічною безпекою підприємств, а проблемі запобігання недружнім поглинанням автотранспортних підприємств немає відповідного теоретичного, методологічного і методичного обґрунтування. Багато теоретичних питань, пов'язаних із недружніми поглинаннями, мають проблемний характер і дотепер частина з них є маловивченою. До них варто віднести в першу чергу теоретичні та організаційно-економічні основи захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань, інструментарій системного вивчення недружніх поглинань підприємств, методологічні засади формування стратегічного й тактичного механізмів захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань. Не менш важливими є питання вивчення методів, що використовуються в операціях з недружніх поглинань на території України, організаційної структури підприємств-агресорів та стратегії їх дій в рамках реалізації проектів з недружніх поглинань.

Актуальність і недослідженість проблеми визначили вибір теми, мети й завдань дисертаційної роботи, а також її теоретичну і методичну основу. Доцільність проведення даного дослідження обумовлюється необхідністю пошуку принципово нових підходів та знань для вирішення даної наукової проблеми, що є важливим внеском як у розвиток економічної науки, так і практики, особливо, на користь України.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Наукові результати та висновки дисертаційного дослідження використані під час виконання науково-дослідної роботи «Тактика недружніх поглинань та формування захищеної корпоративної структури на підприємствах автомобільного транспорту» згідно з наказом Міністерства освіти і науки України від 22 січня 2010 року № 29 відповідно до Указу Президента України «Про Положення про порядок надання грантів Президента України для підтримки наукових досліджень молодих учених» від 24 грудня 2002 р. № 1210/2002 і Розпорядження Президента України «Про надання грантів Президента України для підтримки наукових досліджень молодих учених на 2009 рік» від 16 грудня 2008 р. № 336/2008-рп (номер державної реєстрації 0110U000839; державний обліковий номер 0210U005587).

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методологічних, методичних та практичних засад захисту автотранспортних підприємств від недружніх поглинань на території України.

Для реалізації цієї мети було поставлено та розв'язано такі завдання:

- вивчити понятійно-категоріальний апарат управління економічною безпекою автотранспортних підприємств;
- вивчити сутність і специфічні особливості категорії «функціональні складові економічної безпеки підприємства» на сучасному етапі розвитку економіки України та розкрити структуру функціональних складових у системі економічної безпеки підприємства;

- дослідити існуючі теоретико-методичні підходи до визначення рівня економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати сучасний стан економічної безпеки автотранспортних підприємств та розкрити ключові загрози, що впливають на її рівень на сучасному етапі розвитку корпоративних відносин в Україні;
- визначити й систематизувати ризики недружнього поглинання підприємств, виявити їх основні джерела та внести пропозиції щодо способів нейтралізації;
- розробити концепцію й сформулювати категоріальний базис до забезпечення захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань у сучасних умовах господарювання;
- визначити й систематизувати основні методи, які використовують підприємства-агресори в операціях з недружніх поглинань з урахуванням специфіки сучасного розвитку економіки України;
- визначити сукупність логіко-методологічних процедур здійснення недружніх поглинань підприємств автотранспорту в Україні;
- розробити методичні засади оцінки рівня захисту підприємств автотранспорту від загрози недружнього поглинання;
- систематизувати структурні елементи комплексного підходу до обґрунтування стратегії і тактики забезпечення захисту автотранспортного підприємства від недружнього поглинання;
- розробити методичні основи до створення організаційної структури запобігання недружнім поглинанням вітчизняних автотранспортних підприємств;
- запропонувати й обґрунтувати методичний підхід до організаційного забезпечення контуру самоадаптації у системі управління захисту підприємств від недружніх поглинань;
- розробити модель корпоративного захисту з метою підвищення здатності до адаптації підприємств автотранспорту до зовнішніх і внутрішніх чинників у сучасних умовах господарювання.

**Об'єктом дослідження** є процес захисту підприємств автомобільного транспорту від недружніх поглинань на сучасному етапі ринкової трансформації в Україні.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні, методичні та практичні основи захисту автотранспортних підприємств від недружніх поглинань на території України.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань щодо досягнення мети дисертаційної роботи використано такі методи:

- загальнонаукові методи системного підходу та системного аналізу, щоб розробити теоретичні й організаційно-економічні основи захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань, визначити основні загрози та логіку недружнього поглинання автотранспортних підприємств;
- загальнонаукові методи, що використовуються на емпіричному рівні: *методи соціально-економічного прогнозування*, такі, як *метод екстраполяції* та *моделювання* для перенесення на майбутнє закономірностей і тенденцій розвитку підприємств автотранспорту України; *бальний метод* з метою розроблення комплексної оцінки й аналізу рівня захисту підприємств автотранспорту від загрози недружніх поглинань; *метод головних компонент* для виділення основних діагностичних ознак для оцінки захисту підприємства від недружнього поглинання; *метод кластерного аналізу* з метою надання загальних характеристик однорідним групам підприємств і розроблення стратегії захисту від недружніх поглинань для виділених груп підприємств;

- загальнонаукові методи, що використовуються на теоретичному рівні: *генетичний метод* для вивчення основних етапів розвитку сучасного ринку злиттів і поглинань у США та виявлення переважаючих тенденцій, характерних для аналогічного українського ринку; *метод економічного експерименту* з метою надання практичних рекомендацій у сфері управління діяльністю підприємств автотранспорту в умовах розвитку недружніх поглинань на території України.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчо-нормативні акти та документи Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, статистичні дані Державного комітету статистики та Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку України, річна та квартальна звітність підприємств України, публікації за темою дослідження українських та зарубіжних авторів, власні висновки автора щодо аналізу досліджуваних процесів та явищ.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Найвагоміші результати, що характеризують наукову новизну дисертаційного дослідження, полягають у наступному.

*Вперше:*

1. Розроблено концепцію та розширено тезаурус до вирішення проблеми забезпечення захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань з позиції системного підходу шляхом впровадження комплексу організаційно-економічних заходів, що дало можливість на основі економічних методів управління скласти загальні основи теорії захисту автотранспортних підприємств від недружніх поглинань.

2. Запропоновано методичний підхід до забезпечення контуру самоадаптації в системі управління підприємством у розрізі його захисту від недружніх поглинань. Це дає можливість підтримки бажаного стану системи на основі розробленої сукупності інструментів і дій шляхом забезпечення процесів саморегулювання, самовдосконалення й пристосування до зовнішньої ентropії.

3. Сформульовано методологічний підхід органічного поєднання стратегічного і тактичного захисту підприємств шляхом виявлення типових процесів здійснення недружніх поглинань підприємств автотранспорту, у яких проводилися додаткові емісії акцій з порушенням діючого законодавства України; розкрадання акцій; блокування пакетів акцій; використання технології «блiий лицар»; використання прав, наданих привілейованими акціями; імітації угод з акціями; звернення стягнення на акції за неіснуючими зобов'язаннями акціонера; створення паралельних органів управління. Це надає можливість збереження гомеостазису господарської системи у динамічному ринковому середовищі.

4. Запропоновано методичні основи оцінки рівня захисту підприємств автомобільного транспорту від недружніх поглинань, що передбачає провадити її на основі бального методу, визначення імовірності поглинання, розроблення стратегії захисту підприємства від захоплення на базі використання методів головних компонент та кластерного аналізу з метою сприяння нейтралізації негативного впливу з боку підприємств-агресорів.

5. Розроблено теоретико-методичний підхід до визначення рівня захисту підприємств автотранспорту від загрози недружнього поглинання, що враховує ознаки, які характеризують нормативно-правовий, фінансовий, політичний, інтелектуально-кадровий, інформаційний, силовий захист і захист корпоративної структури АТП та дозволяє своєчасно впровадити комплексний механізм локалізації недружнього поглинання.

6. Розроблено класифікацію ризиків недружніх поглинань за такими ознаками, як зловживання менеджерами своїми повноваженнями, недостатня кваліфікація і мотивація

менеджерів підприємства, відсутність єдиної стратегії розвитку підприємства, можливість виникнення корпоративного конфлікту, ступінь контролю менеджменту над активами і пасивами підприємства і недостатній захист корпоративної структури, недотримання внутрішніх процедур підприємства. Це дозволило виявити головні причини їх виникнення та одержати новий методичний підхід до їх нейтралізації.

*Удосконалено:*

7. Методичний підхід до визначення рівня економічної безпеки підприємств, що дає можливість їх захисту від негативного прояву внутрішніх і зовнішніх загроз.

8. Структурні елементи комплексного підходу до захисту підприємств від недружніх поглинань. На відміну від існуючих підходів вони залежать від видів захоплення підприємств та їх особливостей, а також передбачають стратегічну й тактичну системи захисних заходів, спрямованих проти підприємства-агресора.

9. Обґрунтування сутності і специфічних особливостей категорії «функціональні складові економічної безпеки підприємства» як сукупності сфер економічної безпеки із визначенням їх характеристик, набору функціональних критеріїв і способів забезпечення. Це дало можливість виділити корпоративну функціональну складову у вигляді самостійного блоку у системі економічної безпеки підприємства на основі комплексного підходу до її управління.

10. Класифікацію загроз економічній безпеці підприємств, яка доповнена новим видом їх диференціації - загрозою недружнього поглинання за такою класифікаційною ознакою, як природа виникнення.

11. Методичні основи щодо створення організаційної структури автотранспортного підприємства з метою запобігання недружнім поглинанням вітчизняних автотранспортних підприємств за рахунок впровадження до її складу служби економічної розвідки, технічного відділу інформації та служби економічної безпеки АТП із відповідним виділенням їх завдань і функцій.

*Дістали подальшого розвитку:*

12. Уявлення щодо загального змісту поняття «економічна безпека підприємства», яке на відміну від існуючих підходів розглядається з погляду узгодження інтересів підприємства та взаємодіючих з ним суб'єктів господарювання в умовах ситуаційного підходу до управління підприємством.

13. Класифікація основних методів, які використовують підприємства-агресори в операціях з недружніх поглинань. Це дозволило визначити та розкрити сутність типового процесу недружніх поглинань автотранспортних підприємств.

14. Теоретичне обґрунтування та розробка моделі корпоративного захисту, яке дало можливість підвищити адаптацію підприємств автотранспорту до зовнішніх і внутрішніх негативних чинників, покращити результати їхньої діяльності у сучасних умовах господарювання.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення методичного підходу до створення стійкого механізму гарантування економічної безпеки на вітчизняних автотранспортних підприємствах; розробці рекомендацій щодо побудови моделі корпоративного захисту підприємства; розробці механізму захисту від загрози недружнього поглинання підприємств автотранспорту, за рахунок впровадження стратегічної і тактичної системи захисних заходів з метою запобігання недружньому поглинанню; використанні матриці ресурсного забезпечення роботи елементів економічної

безпеки АТП в умовах наявності обмеженого ресурсного потенціалу. Самостійне практичне значення також мають розробки щодо методичних підходів до оцінки рівня захисту підприємств автомобільного транспорту від недружнього поглинання; розкриття типового процесу недружніх поглинань підприємств.

Розроблені положення дисертації використані Комітетом з питань промислової і регуляторної політики та підприємництва Верховної Ради України в процесі підготовки законів України, що стосуються особливостей діяльності транспортної галузі (довідка №04-31/12-593/247823 від 02.12.2010 р.), а також підприємствами й організаціями: ВАТ «Харківоблбудтранс» м. Харків (довідка №4/10 від 21.10.2010 р.), ЗАТ «АТП-16301» м. Харків (довідка №1/12-34 від 10.03.2011 р.), Публічним акціонерним товариством «Науково-виробниче товариство Теплоавтомат» м. Харків (довідка №731 від 17.03.2011 р.).

Ряд положень дисертації застосовується у навчальному процесі Інституту перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів Української державної академії залізничного транспорту при викладанні дисциплін: «Фінансова діяльність суб'єктів господарювання», «Фінанси підприємств», «Фінансовий менеджмент», в процесі курсового і дипломного проектування.

**Особистий внесок здобувача** в наукові і практичні результати, виконані у співавторстві, є таким: у роботі [3] визначено критерії економічної безпеки у галузі транспорту; у роботі [18] запропоновано створення матриці ресурсного забезпечення роботи інструментів економічної безпеки АТП та виділено етапи розподілу витрат для формування стійкого механізму економічної безпеки роботи АТП; у роботі [20] розроблено методичні основи щодо створення стійкого механізму запобігання недружнім поглинанням вітчизняних автотранспортних підприємств шляхом впровадження на підприємствах автотранспорту технічного відділу інформації, обґрунтовано мету та завдання цього відділу; у роботі [21] запропоновано створення на підприємствах автотранспорту служби економічної розвідки та служби економічної безпеки, виділено завдання і функції цих служб; у роботі [28] проведено оцінку рівня захисту підприємств автотранспорту на основі бального методу і побудовано закон розподілу для випадкової величини з метою визначення та аналізу залежності імовірності поглинання від кількості набраних балів на основі розробленої анкети.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення та результати дослідження пройшли апробацію на чотирнадцяти міжнародних та двох всеукраїнських науково-практичних конференціях, перелік яких наведено в авторефераті у списку опублікованих праць.

**Публікації.** Основні положення і висновки дисертації, всі пункти наукової новизни опубліковані у 53 наукових працях, загальним обсягом 55,45 друк. арк., серед яких: 2 індивідуальні монографії (обсягом 19,25 та 21,9 друк. арк.); 35 наукових статей, у тому числі 34 статей у наукових фахових виданнях (загальним обсягом 14,3 друк. арк.), з яких 30 написана особисто автором; тези доповідей на 16 конференціях.

**Обсяг та структура дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 490 сторінок. Обсяг основного тексту складає 395 сторінок, у тому числі 23 таблиці (24 повних сторінки), 49 рисунків (15 повних сторінок). Крім того, висновки на 4 сторінках, 15 додатків на 21 сторінці, список використаних джерел, який включає 358 найменувань на 35 сторінках.



## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність проблеми захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань, сформульовано мету і завдання дослідження, відображено наукову новизну, теоретичне і практичне значення отриманих результатів.

У першому розділі «Теоретичні основи забезпечення захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань» визначено, що гарантом економічної безпеки підприємств України має стати економіка соціально-ринкового типу; розроблено й обґрунтовано теоретичні основи забезпечення захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань у сучасних умовах господарювання; розширено тезаурус захисту підприємств від недружніх поглинань; розроблено інституційні засади будування системи корпоративних відносин в Україні і напрямки її удосконалення.

З метою вирішення проблеми підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств автотранспорту України економічну безпеку підприємства пропонується розглядати як міру гармонізації у часі і просторі економічних інтересів керівництва підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів господарювання в умовах ситуаційного підходу до управління підприємством.

Економічна безпека автотранспортного підприємства являє собою захищеність його виробничо-господарської діяльності від небажаних змін, що виходять з боку внутрішнього і зовнішнього середовища. Для досягнення максимально високого рівня економічної безпеки автотранспортне підприємство має проводити роботу з гарантування безпеки основних функціональних складових своєї діяльності. При цьому загроза рейдерства й недружнього поглинання суттєво впливає на управління складовими економічної безпеки транспортного підприємства. Складові економічної безпеки транспортного підприємства у сучасних умовах господарювання наведено на рис. 1.

Категорію «функціональна складова економічної безпеки підприємства» пропонується розглядати з точки зору сукупності різних сфер економічної безпеки, які мають різні кількісні та якісні характеристики, кожній з них властивий певний власний вміст, набір функціональних критеріїв і способи забезпечення. Автором виділено корпоративну функціональну складову як самостійний блок у системі економічної безпеки підприємства, що передбачає сукупність робіт із забезпечення максимальної стійкості підприємства до грінмейлу і недружніх поглинань.

Автотранспортне підприємство, що реалізує транспортне обслуговування пасажирів та вантажоперевізників, зацікавлене у своєчасному виявленні загроз, які виникають внаслідок розвитку економічних відносин із елементами зовнішнього та внутрішнього середовища. Дослідження літератури, присвяченої проблемі гарантування ЕБП, висвітлює деяку спрощеність у розумінні питань його можливих загроз, при цьому загрозу недружнього поглинання підприємства, на жаль, не враховує жодна сучасна класифікація загроз ЕБП. Тому вважається за доцільне доповнення загальновідомої класифікації загроз економічній безпеці підприємства новим критерієм їх диференціації з виокремленням загрози недружнього поглинання за такою класифікаційною ознакою, як природа виникнення. Це зокрема дозволяє, по-перше, провадити цілеспрямований аналіз впливу недружніх поглинань на стан економічної безпеки підприємства, по-друге, удосконалити методичний підхід до визначення критерію оцінки економічної безпеки підприємства, по-третє, розробити комплекс заходів з

метою впровадження на підприємствах цілісної системи стратегічних і тактичних заходів щодо їх захисту від загрози недружнього поглинання.

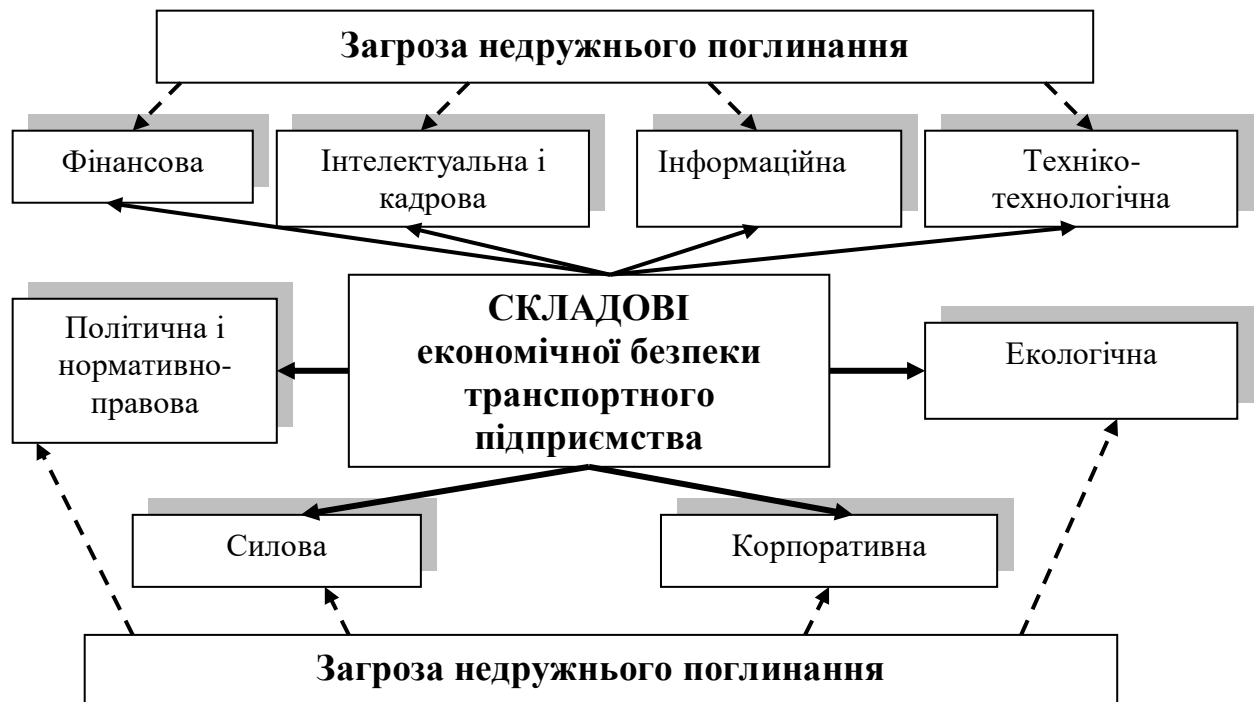


Рис. 1. Складові економічної безпеки транспортного підприємства у сучасних умовах господарювання

Суттєвим аспектом дослідження проблеми захисту українських підприємств від недружніх поглинань є виявлення ризиків недружнього поглинання підприємств за такими ознаками, як недостатня кваліфікація і мотивація менеджерів підприємства, зловживання менеджерами своїми повноваженнями, відсутність єдиної стратегії розвитку підприємства, можливість виникнення корпоративного конфлікту, відсутність обмежень прав менеджменту підприємства і захисту корпоративної структури, недотримання внутрішніх процедур підприємства. Наведена у дисертації класифікація сукупності факторів, що загрожують економічній безпеці підприємства, відкриває перспективи виявлення їх головних джерел та дозволяє одержати новий методичний підхід до їх нейтралізації.

Головним принципом ефективного функціонування механізму ЕБП має бути досягнення умови, коли витрати на нейтралізацію фактора-загрози  $\dot{A}_i$  не перевищують можливі втрати від прояву фактора-загрози  $\dot{I}_\sigma$ , а також чистий прибуток  $\text{ЧП}$  підприємства є величиною, більшою за витрати на нейтралізацію фактора-загрози:

$$\begin{cases} \dot{I}_\sigma - \sum \dot{A}_i \geq 0; \\ \times \dot{I} - \sum \dot{A}_i \rightarrow \max. \end{cases}$$

Таким чином, логіка викладу дозволяє зробити висновок: чим нижче витрати на нейтралізацію фактора-загрози і вище чистий прибуток підприємства, а також витрати на нейтралізацію фактора-загрози не перевищують втрати від прояву фактора-загрози, тим більш стійке підприємство до зовнішніх і внутрішніх загроз ЕБП, у тому числі й загрози недружнього поглинання.

Вражаючі масштаби, стрімке зростання недружніх поглинань українських підприємств та істотні втрати національної економіки внаслідок цього неконтрольованого явища визначають об'єктивну необхідність розширення тезаурусу захисту підприємств від недружніх поглинань. На жаль, у вітчизняному законодавстві до сьогодні не виявлено чіткого змісту таких економічних категорій, як «недружнє поглинання», «рейдерство» та ін.

Важливою відмінністю між поняттями «недружнє поглинання» та «рейдерство» є те, що останнє можливе лише в умовах існування кримінальної економічної системи, яка формується на основі переродження класичної ринкової системи за недостатнього державно-правового захисту.

Виходячи з вищенаведеного, під недружнім поглинанням підприємства або активу слід розуміти встановлення над підприємством або активом повного контролю як у юридичному, так і у фізичному розумінні та подальшу алієнацію усупереч бажанню менеджменту і/або власника (власників) цього підприємства або активу згідно з діючим законодавством в умовах ринкової економіки.

Рейдерство, на наш погляд, це встановлення над підприємством-ціллю або активом повного контролю як у юридичному, так і у фізичному розумінні та подальша алієнація усупереч бажанню менеджменту і/або власника (власників) цього підприємства або активу із застосуванням кримінальних схем в умовах латентної економіки.

Таким чином, стратегічне значення автомобільного транспорту для економіки України обумовлює необхідність у консолідації зусиль вчених і практиків у боротьбі з рейдерством і недружніми поглинаннями, а також у створенні сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності.

**У другому розділі «Характеристика підприємства-агресора і стратегія його дій у рамках реалізації проекту з недружнього поглинання»** проаналізовані основні етапи розвитку сучасного ринку злиттів і поглинань у США і виявлені переважаючі тенденції, характерні для аналогічного українського ринку; на основі досліджень вітчизняного та закордонного корпоративного досвіду згруповано основні підприємства-агресори на ринку злиттів і поглинань; визначено організаційну структуру підприємства-агресора; виділено основні критерії можливої загрози недружнього поглинання; описано процес розроблення можливої стратегії недружнього поглинання підприємством-агресором та визначено основні елементи цієї стратегії.

Дослідження вітчизняних і закордонних ринків злиттів і поглинань доводять необхідність у систематизації підприємств-агресорів на ринку недружніх поглинань, які можна згрупувати таким чином:

Група А. Олігархи і фінансово-промислові групи, що поглинають компанії та активи для себе з метою розвитку або диверсифікації вже існуючих бізнес-імперій.

Група Б. Інвестиційні компанії, що зробили поглинання своїм основним бізнесом. Надалі поглинені компанії і/або їхні активи продаються за максимально високими цінами зацікавленим особам або залишаються для диверсифікації власного бізнесу.

Група В. Інвестиційні компанії-посередники, що діють в інтересах замовника.

Група Г. Інвестиційні компанії-професійні грінмейлери.

Організаційну структуру підприємства-агресора наведено на рис. 2.

Ознаками атаки, яка почалася, на підприємство можуть служити дії, що зовні поки що не є діями із захоплення, але значення яких небезпечно недооцінювати.

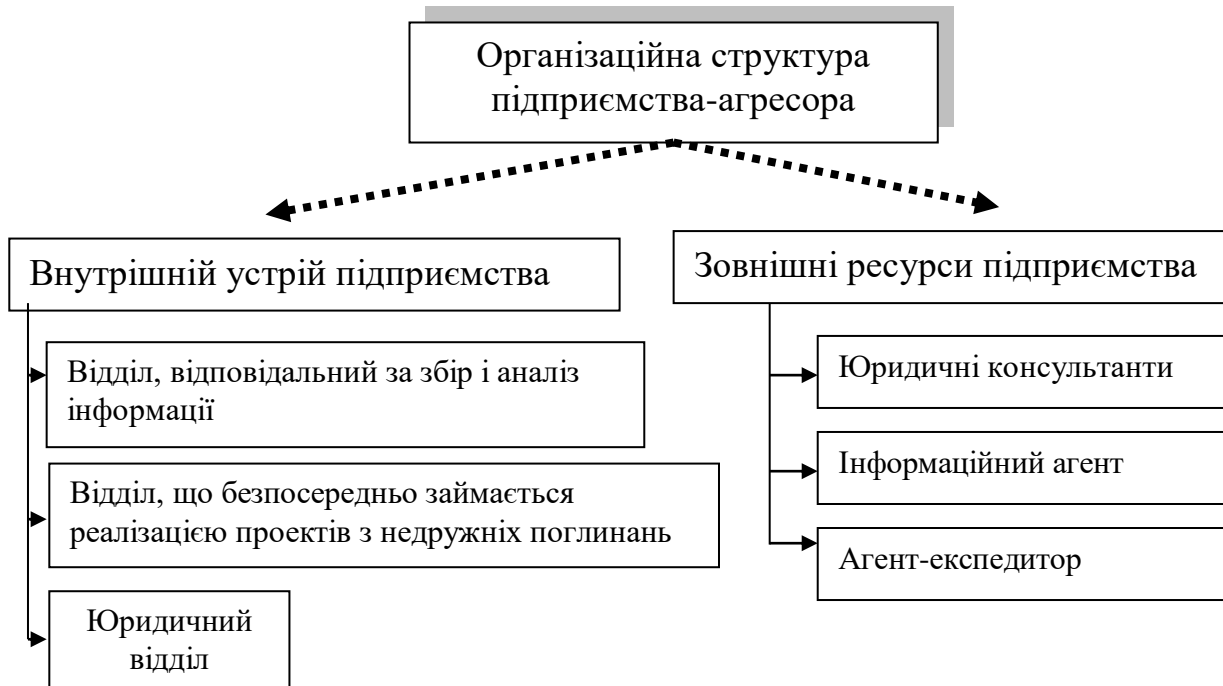


Рис. 2. Організаційна структура підприємства-агресора

Дослідження підприємств автотранспорту, що зазнали атак з боку підприємств-агресорів, надало автору змогу виявити основні ознаки можливої загрози недружнього поглинання підприємства та згрупувати їх за такими критеріями: стосовно кожного конкретного акціонера підприємства, щодо структури акціонерного капіталу підприємства-цілі та в цілому за підприємством.

Процес розроблення стратегії підприємства-агресора зображено на рис.3.

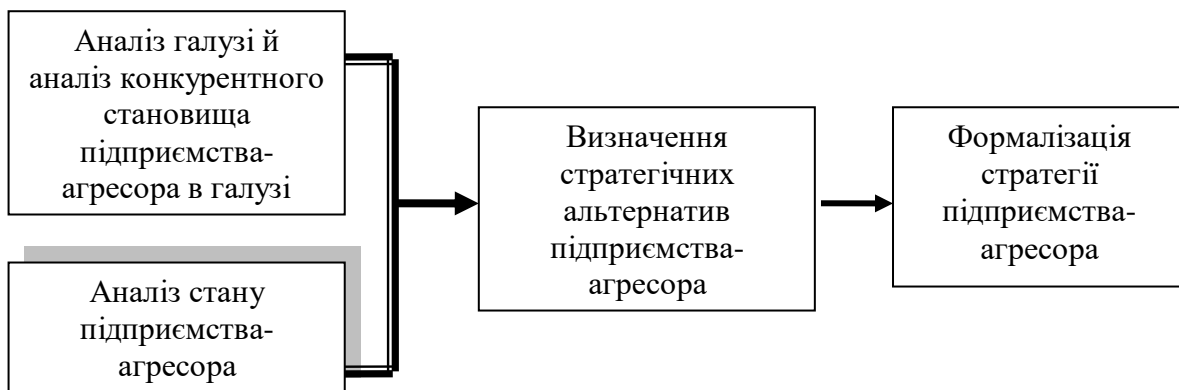


Рис. 3. Етапи розроблення стратегії підприємства-агресора

На думку автора, до зазначеної стратегії у загальному випадку доцільно включити такі елементи: створення для підприємства-цілі неможливості здійснення швидкого виведення активів або обтяження істотними зобов'язаннями у випадку виникнення загрози недружнього поглинання (фіксація вихідної ситуації); здійснення угод з придбання акцій/часток/заборгованостей підприємства-цілі з метою встановлення юридичного контролю над підприємством або хоча б створення умов, що забезпечували б агресору суттєвий вплив на підприємство-ціль; здійснення заходів, спрямованих на нейтралізацію дій крупних акціонерів підприємства-цілі; здійснення ворожих корпоративних дій щодо підприємства-цілі; здійснення

заходів, спрямованих на дестабілізацію ситуації у підприємстві-цілі, а також створення йому різних проблем з постачальниками, споживачами, фіскальними і правоохоронними органами, органами державної влади й управління; проведення потужної кампанії у засобах масової інформації, спрямованої на дискредитацію керівників підприємства, його основних акціонерів; здійснення заходів, спрямованих на перехоплення управління у підприємстві-цілі; впровадження заходів, які сприяють фізичному утриманню підприємства-цілі; здійснення кроків, які забезпечують ліквідацію конфлікту після установа фізичного контролю над підприємством-ціллю.

Своєчасне визначення типу підприємства-агресора дає можливість не тільки оцінити потенційні масштаби недружньої акції й стратегію його дій, але і організувати захист підприємства від недружнього поглинання шляхом розподілу, координації та ефективного використання ресурсів підприємства-цілі.

**У третьому розділі «Класифікація методів недружніх поглинань та визначення їхньої логіки у сучасних умовах господарювання»** визначено й обґрунтовано основні чинники рейдерства в Україні; виділено ознаки слабого власника; систематизовано, розкрито й обґрунтовано основні методи та способи, використовувані вітчизняними підприємствами-агресорами в операціях з недружніх поглинань; використано типологічний підхід до вивчення сутності недружніх поглинань підприємств автотранспорту; визначено типовий процес недружнього поглинання підприємств автотранспорту з метою ефективної нейтралізації ризиків недружнього поглинання для підприємств автотранспорту.

Зазначимо, що у світовій економічній практиці «недружнє поглинання» розглядається як легальний механізм перерозподілу власності і є невід'ємною частиною корпоративних відносин. Однак в Україні «недружнє поглинання» часто має кримінальний характер і фактично стає інструментом позбавлення законних і сумлінних власників їхніх майнових прав із застосуванням різного роду протиправних схем. Основними чинниками рейдерства в Україні можна назвати: недієздатність правової системи; недосконалість судової влади; корумпованість органів влади; відсутність державних інститутів, які б ефективно захищали права власника; низький рівень правової культури; правовий нігілізм як у суб'єктів господарювання, так і представників органів влади; сумнівна передісторія приватизації державних об'єктів тощо.

Підприємство, яке має привабливі активи, може стати метою для недружнього поглинання, але не завжди ним стає. Для того щоб потенційна мішень стала метою недружнього поглинання або рейдерської атаки, необхідна наявність умов, за яких може бути здійснене захоплення. Наявність слабого власника саме і є тим суб'єктивним фактором, що сприяє прийняттю підприємством-агресором рішення про захоплення привабливого підприємства.

Ознаками слабого власника є помилки у веденні бізнесу, а саме неконсолідованість пакета акцій (часток), відсутність належної уваги до системи обліку прав на акції. До недоліків такого роду належить несвоєчасна реєстрація випуску акцій, здійснення угод з акціями до їхньої державної реєстрації, самостійне ведення реєстру, відсутність ряду правопостановчих документів, внутрішні економічні конфлікти і розбіжності власників підприємства, кількаразова зміна генеральних директорів, викликана внутрішнім конфліктом, відсутність належної реєстрації прав на нерухоме майно і землю, наявність невирішених суперечок щодо майна підприємства, наявність у підприємства некерованої кредиторської заборгованості,

ігнорування прав та економічних інтересів міноритарних акціонерів, виведення прибутку підприємства в підконтрольні менеджерам структури шляхом трансферного ціноутворення у холдингу або шляхом завищення/заниження цін, мінімізація оподаткування, що може стати предметом конфлікту з податковими органами; виведення активів з підприємства в підконтрольні менеджерам структури або розпродаж активів за заниженими цінами з присвоєнням різниці, ігнорування природоохоронних та інших технічних норм тощо.

Необхідно зазначити, що вчені і фахівці, які займаються питаннями злиттів і поглинань, часто наводять лише практичні приклади недружніх поглинань підприємств, при цьому не розкриваючи конкретних методів і способів, а також послідовності дій, використовуваних підприємствами-агресорами. У цих умовах назріла щонайгостріша необхідність у забезпеченні керівників вітчизняних підприємств автотранспорту чіткими рекомендаціями для більш ефективного і своєчасного реагування на недружні поглинання та рейдерські атаки і відстоювання підприємства у загарбників. Розкриття та деталізація основних методів і способів, використовуваних підприємствами-агресорами у процесі недружнього поглинання, дозволить максимально швидко і цілеспрямовано протистояти атаці підприємства-агресора. З цією метою перш за все необхідно визначитися із суттю і співвідношенням таких понять, як метод і методика недружнього поглинання.

На наш погляд, метод недружнього поглинання – це дослідження способу встановлення над підприємством або активом повного контролю як у юридичному, так і у фізичному розумінні всупереч волі менеджменту і/або власника (власників) цього підприємства або активу.

Аналіз ринку злиттів і поглинань показав, що до основних методів, які використовуються вітчизняними підприємствами-агресорами в операціях з недружніх поглинань в економічному просторі України, належать:

1. Метод недружнього поглинання підприємства з розподіленими серед великої кількості власників акціями/частками за умови, що жоден з них не має значущого пакета.

Цей метод може включати такі загальні способи недружнього поглинання:

1) спосіб недружнього поглинання акціонерного товариства, у якому проводилися додаткові емісії акцій з порушенням діючого законодавства України;

2) спосіб недружнього поглинання підприємства з використанням блокування пакетів акцій/часток підприємства-цілі;

3) спосіб недружнього поглинання підприємства з використанням прав, наданих привілейованими акціями;

4) спосіб недружнього поглинання підприємства з використанням маніпуляційних технологій.

2. Метод недружнього поглинання підприємства з використанням розкрадання акцій з наступним незаконним використанням інституту сумлінного набувача.

У переважній більшості випадків метод розкрадання цінних паперів з наступним незаконним використанням інституту сумлінного набувача зводиться до двох загальних способів:

1) імітація угод (або незаконні угоди) з акціями;

2) звернення стягнення на акції за неіснуючими зобов'язаннями акціонера.

3. Метод недружнього поглинання підприємства за допомогою створення паралельних органів управління на підприємстві.

Усі ці методи різняться між собою, але, на думку автора, їх об'єднує типовий процес недружніх поглинань (рис.4).



Рис. 4. Типовий процес недружніх поглинань підприємств

Визначення і розкриття економічної сутності типового процесу недружніх поглинань підприємств дає змогу підприємству-цілі швидко пристосуватися до змін зовнішнього середовища та своєчасно обрати стратегію захисту від недружнього поглинання. При цьому, основою успішних захоплень є безкарність загарбників, ангажованість правоохоронних органів і навмисна пасивність влади практично всіх рівнів. Тому нейтралізація дій корумпованих чиновників та зловживань ними адміністративним ресурсом є важливим етапом переходу до економіки соціально-ринкового типу з високим рівнем економічної культури.

У четвертому розділі «Методичні засади формування стратегічного механізму захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань» визначено концептуальні положення побудови організаційно-економічного механізму забезпечення захисту підприємства від недружнього поглинання; розроблено й обґрунтовано методіку оцінки рівня захисту підприємств автомобільного транспорту від недружнього поглинання; визначено й обґрунтовано основні стратегічні (превентивні) способи захисту бізнесу від недружнього поглинання підприємства; розроблено й обґрунтовано організаційно-економічний механізм забезпечення захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань.

Враховуючи роль і важливість досліджень проблем організації економічної безпеки підприємства, необхідно зупинитися на аспекті, що не отримав, на наш погляд, достатнього вивчення і відображення у науково-теоретичному і прикладному плані, - створенні концепції забезпечення захисту підприємств від недружніх поглинань. При цьому доцільно виходити з головних об'єктивних характеристик соціально-економічних систем – принципу історизму (для виявлення основних етапів розвитку сучасного ринку злиттів і поглинань у тих країнах, де це явище набуло найбільшого розповсюдження та визначення переважаючих тенденцій, характерних для аналогічного українського ринку); детермінізму (для виявлення причин виникнення недружніх поглинань в Україні); системного підходу (для вивчення процесів формування загроз (і контрзагроз)); формаційної теорії (для виділення методів недружніх поглинань, характерних українській економіці), уявлення підприємства як складної динамічної системи (для розроблення методики оцінки рівня захисту підприємств автомобільного транспорту від недружнього поглинання; визначення внутрішньої організаційної структури підприємства-агресора; виявлення основних критеріїв, за якими можна стверджувати, що проти підприємства-цілі почалися заходи щодо його захоплення); розвитку економічних відносин, який обумовлює зміну існуючих парадигм (для визначення методів недружніх поглинань підприємств та типового процесу недружніх поглинань); закономірності безперервного розвитку і відтворення їх ресурсно-функціонального потенціалу (з метою визначення стратегії і тактики в системі механізму управління економічною безпекою підприємства); комплексного підходу (при впровадженні структурних складових в організаційну схему підприємства та для розроблення загальної моделі корпоративного захисту підприємства).

Проведене дослідження існуючої методології і сучасної практики захисту від недружнього поглинання в Україні показує, що на цей час не вироблено чітких критеріїв і теорій побудови захисту, які враховують особливості здійснення корпоративних захоплень в Україні, а на деяких підприємствах система захисту від загрози поглинання і зовсім відсутня. Таким чином, актуальною залишається проблема формування механізму управління економічною безпекою підприємств автотранспорту, а саме теоретико-методологічного забезпечення процедури формування стратегії захисту від недружнього поглинання.

Послідовність формування стратегії захисту підприємств автотранспорту, на думку автора, доцільно побудувати таким чином:

1. Аналіз внутрішніх і зовнішніх негативних факторів, що впливають на автотранспортне підприємство (аналіз галузі, конкурентного середовища підприємства в галузі, аналіз його внутрішнього стану, його організаційна структура, правова, фінансова діагностика і т. ін.).

2. Визначення стратегічних альтернатив підприємства, дослідження відносного впливу та взаємовпливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

3. Розроблення стратегії з урахуванням технології управління, кваліфікації працівників, соціально-психологічного клімату на підприємстві. Важливою складовою цього етапу реалізації стратегії є оптимальний розподіл даної стратегії у часі.

4. Формалізація стратегії автотранспортного підприємства.

З метою своєчасного запобігання недружньому поглинанню, автором розроблено методичні основи комплексної оцінки й аналізу рівня захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань, які пропонується проводити у такій послідовності:



Етап 1. Оцінка рівня захисту на основі методів контент-аналізу та бальної оцінки.

Етап 2. Розроблення критерію комплексної оцінки й аналізу рівня захисту підприємств автотранспорту від загрози недружніх поглинань.

Етап 3. Побудова закону розподілу для випадкової величини з метою визначення та аналізу залежності імовірності поглинання автотранспортного підприємства від кількості набраних балів.

Етап 4. Виділення та аналіз однорідних груп підприємств на основі методу кластерного аналізу з метою розроблення стратегії захисту від недружніх поглинань для виділених груп підприємств.

Етап 5. Виділення основних діагностичних ознак для оцінки захисту підприємства на основі методу головних компонент.

Перший етап. Для досягнення поставленої мети був розроблений метод здобуття інформації, що включає до себе анкетування автотранспортного підприємства й оцінку рівня його захисту на цьому етапі. Запропонований метод анкетування на відміну від інших методів аналізу дозволяє у максимально короткий термін визначити рівень захисту підприємств автотранспорту від можливої загрози недружнього поглинання.

У наведеному дослідженні використовувалося п'ятдесят критеріїв, необхідних для комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства з метою перевірки рівня його захисту від загрози недружнього поглинання. Ці п'ятдесят критеріїв (змінних) віднесено до семи груп, а саме: група 1 «Захист корпоративної структури» включає 13 критеріїв; група 2 «Нормативно-правовий захист» включає 16 критеріїв; група 3 «Фінансовий захист» включає 6 критеріїв; група 4 «Політичний захист» включає 5 критеріїв; група 5 «Інтелектуально-кадровий захист» включає 4 критерії; група 6 «Інформаційний захист» включає 3 критерії; група 7 «Силовий захист» включає 3 критерії. За результатами опитування розраховано сумарну кількість балів, яку отримало кожне автотранспортне підприємство, та виділено 7 підприємств, що піддалися недружньому поглинанню.

Другий етап. Комплексну оцінку аналізу рівня захисту підприємства автотранспорту від загрози недружнього поглинання автором пропонується проводити шляхом знаходження критерію

$$\alpha_{\zeta\eta} = \alpha_{\zeta\eta\bar{N}} + \alpha_{\eta\zeta} + \alpha_{\delta\zeta} + \alpha_{i\zeta} + \alpha_{\varepsilon\zeta} + \alpha_{\varepsilon\zeta} + \alpha_{N\zeta}, \text{ де } \alpha \in [0;100],$$

де  $\alpha_{\zeta\eta\bar{N}}$  - критерій, що характеризує захист корпоративної структури автотранспортного підприємства;  $\alpha_{\eta\zeta}$  - критерій, що характеризує нормативно-правовий захист автотранспортного підприємства;  $\alpha_{\delta\zeta}$  - критерій, що характеризує фінансовий захист автотранспортного підприємства;  $\alpha_{i\zeta}$  - критерій, що характеризує політичний захист автотранспортного підприємства;  $\alpha_{\varepsilon\zeta}$  - критерій, що характеризує інтелектуально-кадровий захист автотранспортного підприємства;  $\alpha_{\varepsilon\zeta}$  - критерій, що характеризує інформаційний захист автотранспортного підприємства;  $\alpha_{N\zeta}$  - критерій, що характеризує силовий захист автотранспортного підприємства.

$\alpha_{\zeta\eta\bar{N}} \geq \bar{\delta}_{1,1} + \bar{\delta}_{1,2} + \bar{\delta}_{1,3} \dots \bar{\delta}_{1,13}$ , де  $\alpha_{\zeta\eta\bar{N}} \in [0;26]$ , де  $\bar{\delta}_{1,1}, \bar{\delta}_{1,2}, \bar{\delta}_{1,3}, \dots, \bar{\delta}_{1,13}$  - відповідно критерії оцінювання захисту корпоративної структури автотранспортного підприємства;

$\alpha_{\eta\zeta} \geq \bar{\delta}_{2,1} + \bar{\delta}_{2,2} + \bar{\delta}_{2,3} \dots \bar{\delta}_{2,16}$ , де  $\alpha_{\eta\zeta} \in [0;32]$ , де  $\bar{\delta}_{2,1}, \bar{\delta}_{2,2}, \bar{\delta}_{2,3}, \dots, \bar{\delta}_{2,16}$  - відповідно критерії оцінювання нормативно-правового захисту автотранспортного підприємства;

$\alpha_{\hat{o}_C} \geq \tilde{\delta}_{3,1} + \tilde{\delta}_{3,2} + \tilde{\delta}_{3,3} + \tilde{\delta}_{3,4} + \tilde{\delta}_{3,5} + \tilde{\delta}_{3,6}$ , де  $\alpha_{\hat{o}_C} \in [0;12]$ , де  $\tilde{\delta}_{3,1}, \tilde{\delta}_{3,2}, \tilde{\delta}_{3,3}, \tilde{\delta}_{3,4}, \tilde{\delta}_{3,5}, \tilde{\delta}_{3,6}$  - відповідно критерії оцінювання фінансового захисту автотранспортного підприємства;

$\alpha_{\hat{i}_C} \geq \tilde{\delta}_{4,1} + \tilde{\delta}_{4,2} + \tilde{\delta}_{4,3} + \tilde{\delta}_{4,4} + \tilde{\delta}_{4,5}$ , де  $\alpha_{\hat{i}_C} \in [0;10]$ , де  $\tilde{\delta}_{4,1}, \tilde{\delta}_{4,2}, \tilde{\delta}_{4,3}, \tilde{\delta}_{4,4}, \tilde{\delta}_{4,5}$  - відповідно критерії оцінювання політичного захисту автотранспортного підприємства;

$\alpha_{\hat{e}_C} \geq \tilde{\delta}_{5,1} + \tilde{\delta}_{5,2} + \tilde{\delta}_{5,3} + \tilde{\delta}_{5,4}$ , де  $\alpha_{\hat{e}_C} \in [0;8]$ , де  $\tilde{\delta}_{5,1}, \tilde{\delta}_{5,2}, \tilde{\delta}_{5,3}, \tilde{\delta}_{5,4}$  - відповідно критерії оцінювання інтелектуально-кадрового захисту автотранспортного підприємства;

$\alpha_{\hat{z}_C} \geq \tilde{\delta}_{6,1} + \tilde{\delta}_{6,2} + \tilde{\delta}_{6,3}$ , де  $\alpha_{\hat{z}_C} \in [0;6]$ , де  $\tilde{\delta}_{6,1}, \tilde{\delta}_{6,2}, \tilde{\delta}_{6,3}$  - відповідно критерії оцінювання інформаційного захисту автотранспортного підприємства;

$\alpha_{\hat{n}_C} \geq \tilde{\delta}_{7,1} + \tilde{\delta}_{7,2} + \tilde{\delta}_{7,3}$ , де  $\alpha_{\hat{n}_C} \in [0;6]$ , де  $\tilde{\delta}_{7,1}, \tilde{\delta}_{7,2}, \tilde{\delta}_{7,3}$  - відповідно критерії оцінювання силового захисту автотранспортного підприємства.

При цьому критерії, що характеризують нормативно-правовий, фінансовий, політичний, інтелектуально-кадровий, інформаційний та силовий захист автотранспортного підприємства мають знаходитися у межах  $[0;2]$ .

Третій етап. На основі отриманого поліному четвертої міри була побудована функція щільності розподілу для імовірності захвату підприємства. Це у свою чергу дозволило визначити закон розподілу імовірності захвату підприємства. На рис.5 наведена залежність імовірності недружнього поглинання від кількості балів, що може отримати досліджуване автотранспортне підприємство.

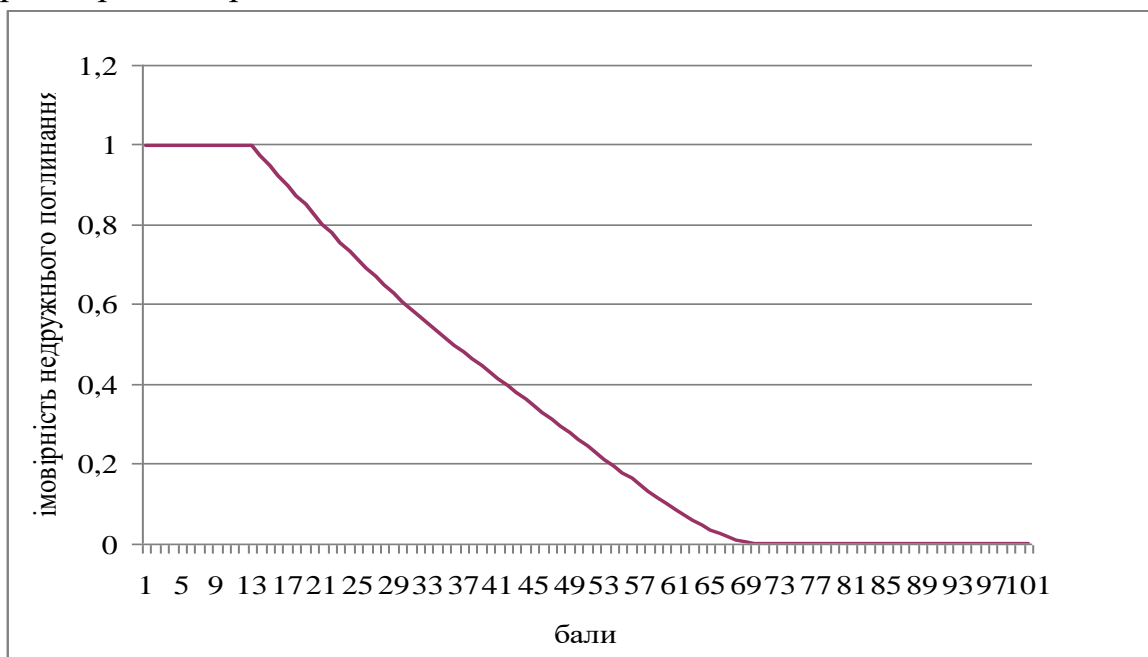


Рис. 5. Залежність імовірності недружнього поглинання від кількості набраних балів

Тобто можна зробити висновки про те, що основна частина досліджуваних підприємств автотранспорту має невисокий рівень захисту від недружніх поглинань. На цих підприємствах приділяється не досить уваги юридичному, адміністративному захисту та захисту корпоративної структури. Доцільним є створення цілісного, системного захисту економічної безпеки на кожному підприємстві й включення до його штату юристів у галузі корпоративного права, а також постійне проведення моніторингу поточної ситуації. Рекомендації щодо захисту досліджуваних автотранспортних підприємств від недружніх поглинань наведено на рис.6.



Рис. 6. Рекомендації щодо захисту досліджуваних автотранспортних підприємств від недружніх поглинань

Четвертий етап. Результати кластеризації досліджених автотранспортних підприємств із вказуванням середніх значень показників для кожного кластера наведено на рис. 7.

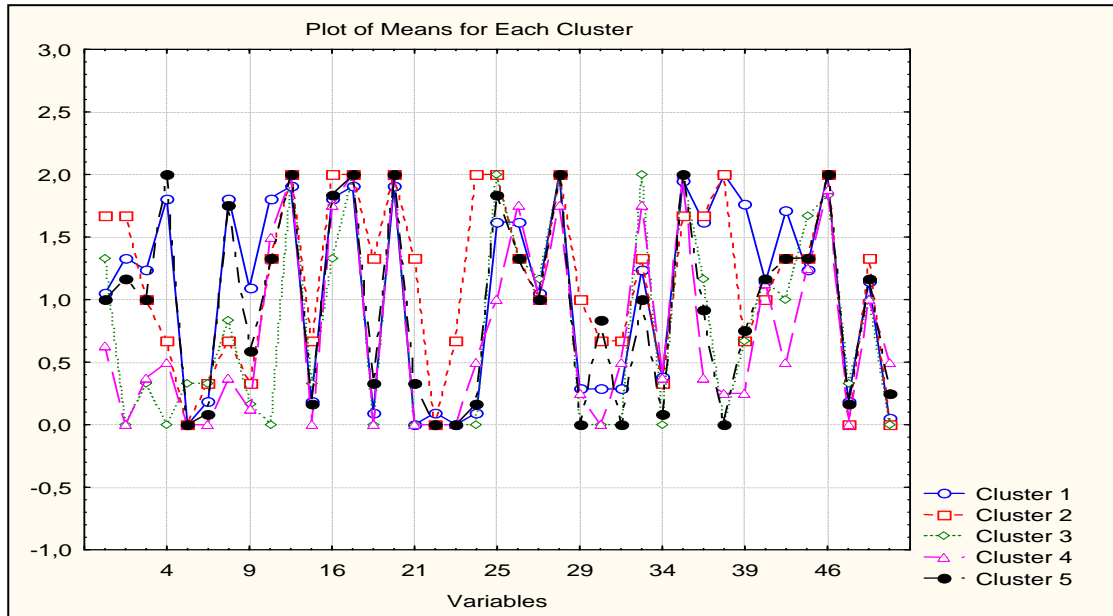


Рис. 7. Середні значення показників для кожного кластера

На основі проведеної кластеризації автором було отримано можливість надання рекомендацій щодо кожного конкретного кластера, куди увійшли підприємства, які брали участь в анкетуванні, що значно полегшує завдання комплексної оцінки рівня захисту від недружніх поглинань не кожного окремого підприємства, а надає можливість оцінити рівень безпеки відразу цілої групи підприємств, які відносяться до одного кластера.

П'ятий етап. Необхідно зазначити, що при дослідженні проблеми захисту підприємства автотранспорту від загрози недружнього поглинання виникають труднощі аналізу великого масиву інформації, що полягають навіть не в кількості початкових критеріїв, а в тому, що всі ці змінні пов'язані множинними кореляційними залежностями, що не дає можливості вивчати окремо кожен критерій і його вплив на результативну ознаку (рівень захисту підприємства). Тому необхідно виділити основні діагностичні ознаки для оцінки захисту підприємства на основі методу головних компонент, що також обумовлює необхідність скорочення інформаційного простору. Аналіз матриці факторних навантажень дозволив виділити такі групи основних (діагностичних) ознак, кожна з яких визначається одним загальним фактором. Дослідження значень виділених діагностичних показників для зазначених автотранспортних підприємств дозволяє у свою чергу прийняти рішення щодо розроблення превентивних заходів з метою попередження загрози недружнього поглинання.

Організаційно-економічний механізм забезпечення захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань наведено на рис.8. За основу запропонованої схеми взято виділення ключових компетенцій та функцій з точки зору реалізації стратегічних альтернатив захисту підприємства від недружнього поглинання. Виділення робочої групи з регламентації процесу захисту підприємства від недружнього поглинання, встановлення її внутрішньої структури і кадрового складу, а також розроблення процедур узгодження і координації дій усередині робочої групи є основними етапами, що передують комплексній оцінці рівня захисту підприємства від недружнього поглинання.

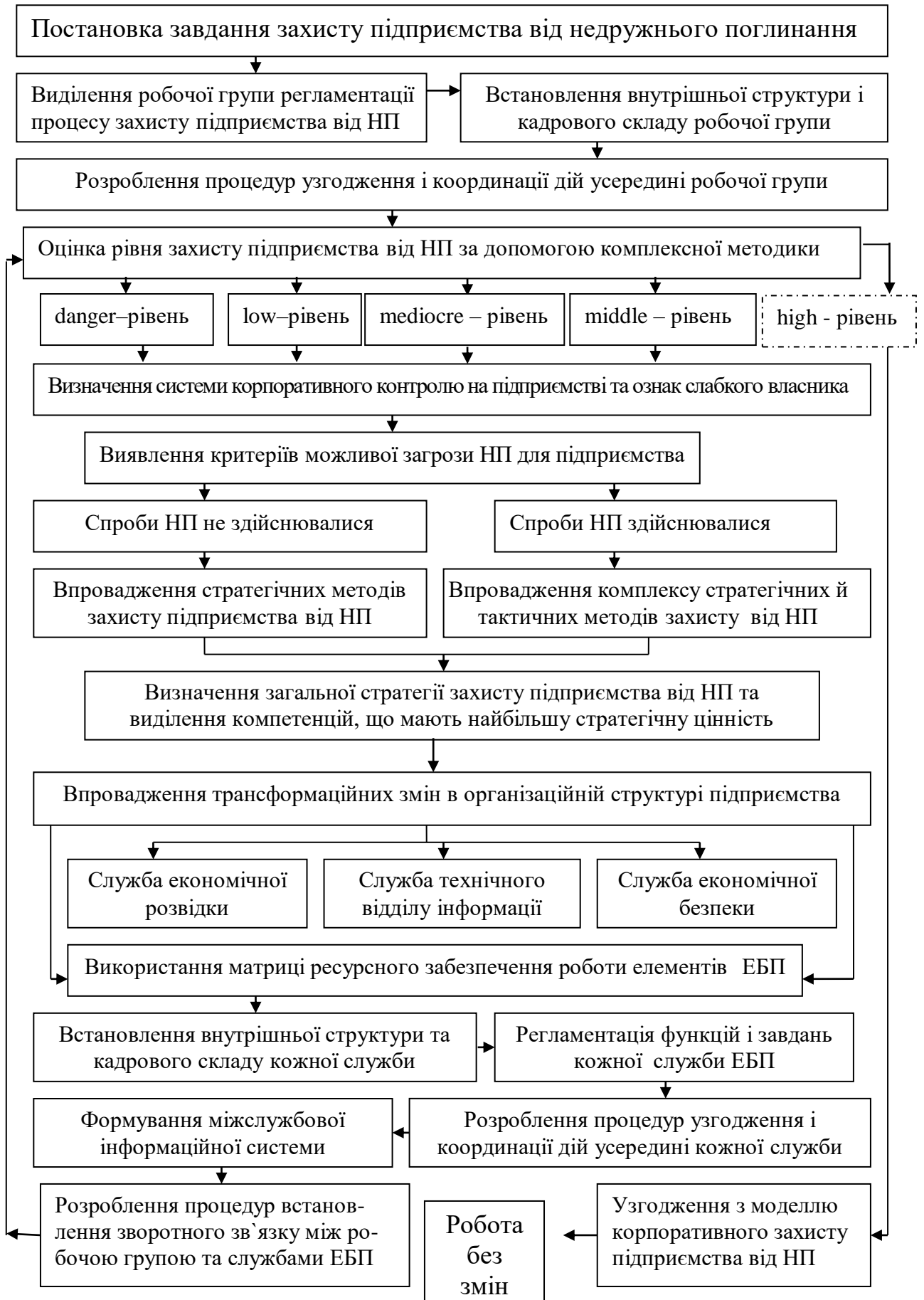


Рис. 8. Організаційно-економічний механізм забезпечення захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань

Дослідження компетенцій проводиться із залученням експертної групи з метою комплексної методики оцінки рівня захисту підприємства від недружнього поглинання.

Для планової організації оборони підприємства від недружніх поглинань, особливо, коли реальної загрози нападу ще немає, доцільно застосовувати стратегічні (превентивні) способи захисту бізнесу від недружнього поглинання підприємства, до складу яких необхідно віднести: управління вартістю; формування захищеної корпоративної структури; гарантування ефективної економічної безпеки автотранспортного підприємства за допомогою моніторингу поточної ситуації; ефективну мотивацію й обмеження повноважень керівників автотранспортного підприємства; створення умов, що перешкоджають масовому скуповуванню акцій; створення системи контролю за кредиторською заборгованістю підприємства-цілі; формування підконтрольної кредиторської заборгованості.

Отже, розробку організаційно-економічного механізму забезпечення захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань слід здійснювати на основі розробленої концепції, яка припускає вбудовування компонентів управління економічною безпекою в систему стратегічного та оперативного управління підприємством.

**У п'ятому розділі «Організаційно-економічні підходи до функціонування стійкого механізму захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань»** запропоновано основні та найбільш дієві способи боротьби з недружніми поглинанням, превентивну й тактичну системи захисних заходів від недружніх поглинань залежно від кожного окремого виду захоплення підприємства-цілі; доведено доцільність створення цілісної системи підтримки економічної безпеки на автотранспортному підприємстві, з урахуванням впровадження служби економічної розвідки АТП, технічного відділу інформації та служби економічної безпеки АТП, а також виділено їх мету, завдання і функції; визначено методику корпоративного захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань на основі впровадження механізму самоадаптації.

До найбільш прийнятних у сучасних економічних умовах методів захисту підприємства від недружнього поглинання необхідно віднести: метод негайного контрскуповування акцій/часток підприємства-цілі; термінову реструктуризацію активів підприємства-цілі; блокування пакета акцій, придбаного підприємством-агресором, з одночасним проведенням додаткової емісії; цілеспрямовану політику роботи з акціонерами підприємства; захист підприємства через напад (Пек-Мен); метод „отруєних пігулок” і „золотих парашутів” із деякими видозмінами та професійну PR-кампанію.

Використовувані українськими підприємствами-цільми способи захисту від недружніх поглинань можна умовно поділити на дві групи: пов'язані з акціями акціонерного товариства та пов'язані з активами акціонерного товариства.

Переслідуючи мету спростити потенційному підприємству-цільі завдання власного захисту, автором пропонується систематизувати різні способи захисту підприємства від недружнього поглинання залежно від кожного окремого виду захоплення, представлені (табл.1).

Для адекватного реагування підприємства на вплив навколишнього середовища і гарантування успіху в конкурентній боротьбі АТП необхідна струнка й ефективна система економічної безпеки; оцінювання ж стійкості потрібно проводити з огляду не тільки на фінансову, інформаційну, техніко-технологічну, екологічну, нормативну, політичну, інтелектуальну і кадрову складові економічної безпеки автотранспортного підприємства, але і приділяти особливу увагу загрозі рейдерства і недружнього поглинання.

Основні методи недружніх поглинань, пов'язані з корпоративними правами підприємства, і способи захисту від них залежно від виду захоплення підприємства-цілі

Основні технології, що використовуються у недружніх поглинаннях, пов'язані з корпоративними правами підприємства	Превентивна система захисних заходів від недружнього поглинання	Способи захисту від недружнього поглинання в умовах атаки, що почалася
1	2	3
1. Недружнє поглинання акціонерного товариства, у якому проводилися додаткові емісії акцій з порушенням діючого законодавства України	1. Недопущення порушень діючого законодавства України 2. Створення захищеної корпоративної структури шляхом розподілу фінансових і операційних ризиків 3. Обмеження компетенцій генерального директора шляхом	Термінове масове скуповування акцій першого випуску
2. Недружні поглинання з використанням технологій блокування пакетів акцій/часток	передачі частини питань у ведення колегіального виконавчого органу - правління (дирекції) 4. Створення конструкції перехресного володіння акціями філій і головного підприємства з наступною передачею пакета акцій у довірче управління 5. Постійний контроль за кредиторською заборгованістю (особлива увага приділяється простроченій заборгованості; якщо є можливість, то не вступати в договірні відносини з невідомими підприємствами; створення підприємства, цілком підконтрольного основним власникам підприємства-цілі, що накопичує кредиторську заборгованість)	1. Відновлення даних списку акціонерів 2. Зустрічне скуповування акцій 3. Передача активів підприємства в довгострокову оренду дружньому підприємству або використання поворотного лізингу
3. Недружні поглинання з використанням технологій викрадання акцій	6. Створення служби економічної безпеки для здійснення постійного моніторингу поточної ситуації на ринку цінних паперів 7. Внесення у положення про наглядову раду товариства розділу, що регламентує порядок дій цього органу управління у випадку надходження вимоги про скликання позачергових загальних зборів	Передача акцій у довірче управління або добровільне блокування операцій за особовим рахунком відповідного акціонера, або передача акцій у заставу
4. Імітація угод (незаконні угоди) з акціями (незаконно видана довіреність, незаконні угоди від імені юридичної особи – власника акцій)		1. Робота з акціонерами (виявлення «незадоволених») 2. Подання до суду позову про визнання недійсною угоди дарування (якщо дана угода мала місце) 3. Проведення додаткової емісії акцій підприємства

Продовження таблиці 1

1	2	3
5. Маніпуляції з реєстром акціонерів (безпідставно місця одних акціонерів посідають у реєстрі інші). Є окремим випадком імітації угод	8. Випуск «золотого парашута топ-менеджера», суть якого полягає у застереженні, що знаходиться у трудовому контракті, на підставі якого при достроковому припиненні його повноважень топ-менеджер одержує значну грошову компенсацію	1. Звернення із заявами до правоохоронних органів 2. Звернення у суди з позовами щодо підприємства-агресора 3. Залучення до того, що відбувається, широкої уваги громадськості
6. Звернення стягнення на акції за неіснуючими зобов'язаннями акціонера	9. Знерушення документарних цінних паперів і випуск винятково бездокументарних цінних паперів	4. Зрив окремих заходів підприємства-агресора 5. Випуск «отруйної пігулки» (наприклад, безпосередньо перед захопленням підприємства підприємство-ціль видає векселі на астрономічні суми; приховування, а також знищення всіх документів підприємства-ціль і та ін.)
7. Комплексний спосіб розкрадання акцій за допомогою захоплення реєстру акціонерів	10. Регістратор має знаходитися під контролем компанії, у протилежному випадку варто віддати перевагу облікові в хронителя	
8. Недружні поглинання з використанням прав, наданих привілейованими акціями	11. Постійна виплата дивідендів за привілейованими акціями з метою недопущення настання події з придбання за ними права голосу 12. Відстеження угод, пов'язаних із придбанням привілейованих акцій з метою недопущення їх масового скуповування	1. У випадку масового скуповування привілейованих акцій, що почалося, відновлення даних списку акціонерів 2. Контрскуповування акцій/часток 3. Передача активів підприємства в довгострокову оренду дружньому підприємству або використання поворотного лізингу

З огляду на сучасну ринкову ситуацію і виходячи з вищесказаного, на підприємствах автотранспорту, на думку автора, доцільно побудувати надійну і реактивну систему підтримки економічної безпеки, до складу якої варто включити службу економічної розвідки АТП (СЕР АТП), технічний відділ інформації (ТВІ), службу економічної безпеки АТП (СЕР АТП).

При цьому створення на автотранспортному підприємстві механізму економічної розвідки, технічного відділу інформації і служби економічної безпеки вимагає відволікання визначених обсягів фінансових, матеріальних, інтелектуально-кадрових, інформаційних і політичних ресурсів. Однак наявного обсягу фінансових ресурсів на підприємстві може бути недостатньо для ефективної роботи механізму. У цих умовах перед керівництвом постає дилема: як раціонально розподілити наявні ресурси, щоб забезпечити підприємству його нормальне функціонування та у разі потреби успішно протистояти негативному впливу можливих загроз. Можна виділити такі етапи розподілу витрат для формування стійкого механізму економічної безпеки роботи АТП:

1. Визначення набору елементів механізму економічної безпеки роботи АТП у заданій кількості  $n$ .

2. Задання обсягу фінансування  $Z_x^{\max}$  відповідно для кожного виду ресурсів



$Z_{\text{фін}}^{\text{max}}$ ,  $Z_{\text{мат}}^{\text{max}}$ ,  $Z_{\text{ін і кад}}^{\text{max}}$ ,  $Z_{\text{політ}}^{\text{max}}$ ,  $Z_{\text{інф}}^{\text{max}}$  (фінансового, матеріального, інтелектуального і кадрового, політичного та інформаційного).

3. Розподіл елементів економічної безпеки за ступенем їхньої важливості методом експертних оцінок і виділення поточних витрат на підтримку в робочому стані відповідного елемента механізму економічної безпеки роботи АТП. При цьому  $E_1^{EB} \setminus E_2^{EB} \setminus \dots \setminus E_n^{EB}$ .

4. Формування матриці ресурсного гарантування механізму економічної безпеки АТП шляхом задання кожному осередку оптимальної  $Z_{x_{IEB_j}}^{\text{opt}}$  і мінімально припустимої  $Z_{x_{IEB_j}}^{\text{min}}$  кількості ресурсів вигляду  $Z_x$ .

5. Розподіл ресурсів для періоду  $t$ .

Оцінка можливості упровадження всіх елементів у повному обсязі для гарантування безпеки.

В іншому ж випадку, коли АТП не має ресурсів у достатньому обсязі, виключити один чи кілька елементів або перемістити на інший період часу, елементи матриці, що залишилися, пропорційно розподілити.

Перед керівником АТП виникає завдання розподілу обмеженого ресурсу за складовими елементами механізму економічної безпеки роботи АТП із метою гарантувати його функціонування і можливість протистояти негативному впливу факторів-загроз. При цьому необхідно врахувати досить жорстко обмежену кількість ресурсів.

На думку автора, вирішити це завдання можна за допомогою застосування матриці ресурсного забезпечення роботи елементів економічної безпеки АТП.

Відповідно до неї до складу елементів (інструментів) підтримки економічної безпеки АТП входять: служба економічної розвідки АТП (СЕР АТП); технічний відділ інформації (ТВІ); служба економічної безпеки АТП (СЕБ АТП).

Дана матриця припускає виділення зазначених елементів економічної безпеки АТП, а також деталізацію витрат за видами ресурсів і виділення різних термінів впровадження елементів безпеки.

До переліку завдань роботи механізму економічної безпеки належать не тільки попередження небезпечних ситуацій для підприємств автомобільного транспорту, але і мінімізація витрат, пов'язаних з можливим проявом фактора-загрози. Головним принципом ефективного функціонування механізму економічної безпеки АТП має бути досягнення умови, коли витрати на нейтралізацію фактора-загрози  $E_{EB_j}^{PY}$  не перевищують можливі втрати від прояву фактора-загрози  $\Pi_x$ . Тобто досягається така нерівність:

$$\Pi_x - E_{EB_j}^{PY} \geq 0.$$

Отже, основне завдання роботи служби економічної розвідки полягає у виявленні випереджаючих джерел зовнішніх і внутрішніх загроз безпеки, що максимально знижує невизначеність стратегічного ризику і підвищує стійкість функціонування.

Сучасний етап економічного розвитку країни призводить до актуалізації питань поширення саме такого механізму організації захисту підприємства від недружнього поглинання, який зможе діяти на принципах адаптації до постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Новизна проблеми адаптації полягає не в пасивному пристосуванні автотранспортного підприємства до невизначеності економічного середовища, а в активному впливі на ринок, застосуванні превентивних заходів, що дозволяють йому вчасно, адекватно й

швидко реагувати на постійні зміни ринкового оточення: тим самим забезпечуючи свою конкурентоспроможність, життєдіяльність та захист від недружнього поглинання.

Ринок транспортних послуг піддається постійним змінам, у тому числі масштабного характеру, швидкість яких така велика, що пристосування до них стає суттєвою перевагою у конкурентній боротьбі. У цих умовах автотранспортні підприємства, що прагнуть захиститися від недружніх поглинань, мають відмовитися від колишніх методів роботи з ринком і орієнтуватися на нові підходи, методи і принципи організації і ведення бізнесу, основу яких становить самоадаптація.

В основі самоадаптації, на наш погляд, лежить прагнення підприємств забезпечити різноманіття реакцій, адекватне різноманіттю зовнішніх впливів, при якому організація у змозі проводити усвідомлену стратегію захисту підприємства від недружнього поглинання. Зростання внутрішньої ентропії забезпечується зловживаннями менеджерами підприємства своїми повноваженнями; недостатньою кваліфікацією і мотивацією менеджерів, відсутністю єдиної стратегії розвитку підприємства; ймовірністю виникнення на підприємстві корпоративного конфлікту, недостатнім рівнем захисту корпоративної структури підприємства, недотриманням внутрішніх процедур підприємства тощо.

Таким чином, з точки зору створення системи управління розвитком пропонується розглядати самоадаптацію як контур (підсистему) в системі захисту підприємства від недружнього поглинання, з власними зворотними зв'язками. В основу схеми, наведеної на рис.9, покладено дві петлі зворотного зв'язку, які утворюють замкнутий контур управління.

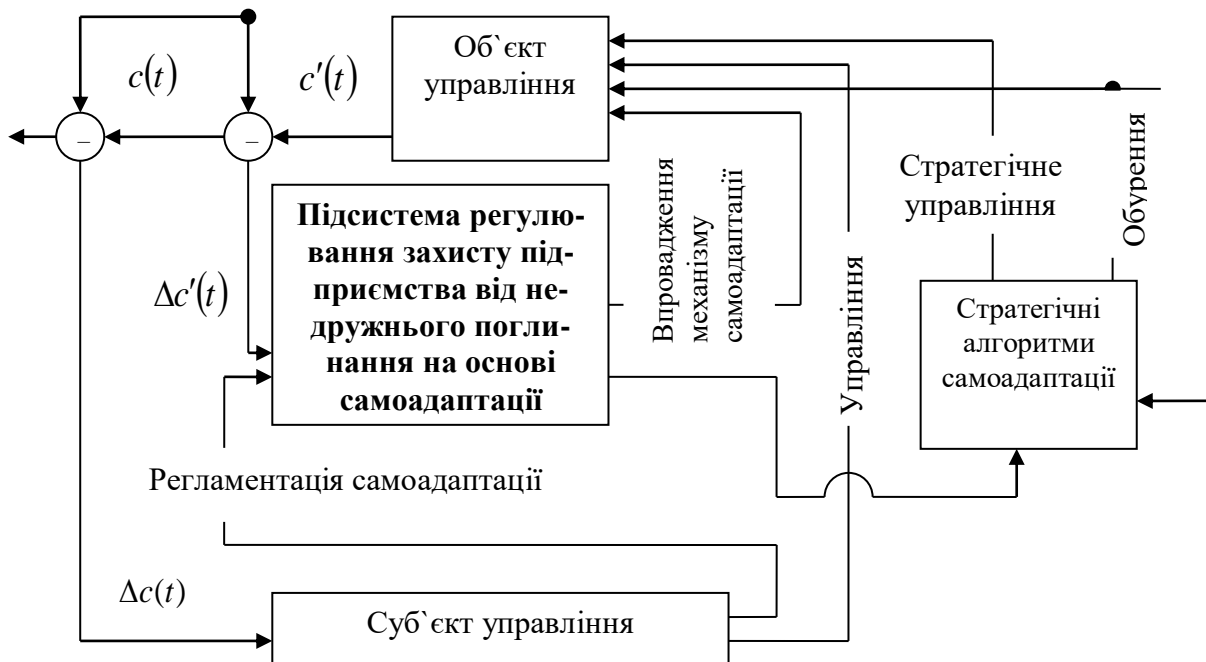


Рис.9. Контур самоадаптації у системі управління підприємством у розрізі його захисту від недружнього поглинання

Процеси самоадаптації забезпечують позитивний зворотний зв'язок, коли всі прогресивні зміни, які виникають у системі, не пригнічуються, а накопичуються і підсилюються. Система захисту підприємства від недружнього поглинання навпаки забезпечує негативний зворотний зв'язок, спрямований на підтримку порядку в системі. Для того щоб у дисипативному середовищі процеси набули рівня самоадаптації, воно має

відповідати таким вимогам: відкритості (мати зв'язок із зовнішнім середовищем); нелінійності (інтенсивності та вибіркової чутливості до малих зовнішніх впливів); наявності фактора дисипації, який має забезпечувати нейтралізацію всіх зайвих рухів у середовищі, що не підтримуються через нелінійність.

Головною метою самоадаптивної системи захисту підприємства від недружнього поглинання є перш за все модель бажаного майбутнього, одержання запланованих результатів і досягнення очікуваних цілей розвитку як результатів свідомої діяльності підприємства як єдиної команди. Відповідно, процеси самоадаптації мають бути спрямовані на компенсацію і протидію обуренням, які виникають у процесі фінансово-господарської діяльності підприємства. Отже, пропонується захист підприємства від недружнього поглинання на основі самоадаптації визначати як завдання та підтримку бажаного стану системи на основі розробленої сукупності інструментів і дій, використовуваних з метою запобігання недружньому поглинанню шляхом забезпечення процесів саморегулювання, самовдосконалення і пристосування до зовнішньої ентропії.

Зазначимо, що самоадаптація не може бути первинним явищем на підприємстві. Існування підприємства, повністю заснованого на процесах самоуправління, практично неможливе, у зв'язку з тим, що воно має діяти в межах встановлених сфер життєдіяльності. Особливості функціонування будь-якої самоадаптивної системи зазвичай обумовлюються його відносинами із суб'єктами зовнішнього середовища й різновидом реакцій у ньому. Тобто саме невизначеність стану зовнішнього середовища вимагає від адаптивної системи виконання своїх функцій найбільш ефективним шляхом. Однією з характерних ознак самоадаптивної системи є коректування її структури і функцій, адекватних змінам зовнішнього середовища. Самоадаптація відбувається шляхом зміни взаємозв'язків між елементами системи й коректування її управлінських функцій з метою досягнення стратегічних цілей розвитку найбільш економічним й оптимальним шляхом.

Саме для реалізації цього положення встановлюється закон зміни стану системи в часі  $[\tilde{n}_{CA}(t)]$ , а системним завданням стає забезпечення наближення наявного стану системи до бажаного. Завдання вирішується шляхом визначення різниці між станами  $\Delta\tilde{n}(t) = \tilde{n}_{CA}(t) - \tilde{n}(t)$ . Досягнення даної різниці використовується системою управління для зведення до мінімуму знайденої узгодженості. Забезпечення раціонального поєднання управління і самоадаптації можливо шляхом демократичної регламентації процесів самоадаптації на основі встановлення певних цільових настанов на підприємстві. Запропонована схема включає до себе такі настанови, які мають бути реалізовані у вигляді закону самостійної зміни об'єкта управління  $\tilde{n}'_{CA}(t) - \tilde{n}'(t)$ . Ініціалізація процесу самоадаптації потребує постійної підтримки менеджментом підприємства системи регуляторів цього процесу, бо самі по собі самоадаптація та управління підприємством не відбуваються. Природно відбуваються підвищення ентропії, розвал роботи, розвиток безладдя та хаосу. Тому реалізація зазначеної вимоги можлива шляхом виконання певної послідовності дій (рис.8). Генетичний підхід припускає, що перехід того чи іншого підприємства до кожного наступного етапу є результатом адаптації до зростаючої ентропії середовища.

Загальна модель корпоративного захисту АТП від недружнього поглинання подана на рис.10.



Рис.10. Модель корпоративного захисту підприємств автотранспорту від недружнього поглинання

Наведена модель корпоративного захисту дозволить підвищити адаптацію підприємств автотранспорту до зовнішніх дій, дозволить підсилити внутрішню стійкість до негативних чинників, допоможе покращити результати його діяльності в умовах господарювання, що змінюються. Вона складається з групи напрямів захисту, необхідних при реалізації будь-якої стратегії захисту, і основної, центральної лінії захисту, що лежить у її основі.

## ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення важливої науково-прикладної проблеми, що виявляється у стрімкому зростанні недружніх поглинань суб'єктів господарювання на території України з метою розробки теоретико-методологічних, методичних та практичних засад захисту автотранспортних підприємств від недружніх поглинань, що дозволяє досягти стійкого стану економічної безпеки підприємств автотранспорту за рахунок впровадження системи стратегічних і тактичних заходів в умовах ситуаційного підходу до управління підприємством. Основні висновки дисертації полягають у наступному.

1. Підприємство транспортної галузі знаходиться в економічній безпеці, якщо його економічні інтереси гармонізовані з інтересами суб'єктів зовнішнього і внутрішнього середовища – працівників підприємства, акціонерів, співзасновників, споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, держави і суспільства в цілому, при використанні таких принципів сучасного менеджменту, як своєчасна реакція на зміни у зовнішньому середовищі, швидкість та адекватність реакції, що забезпечують адаптацію підприємства до мінливих ринкових умов. Економічну безпеку підприємства пропонується розглядати як міру гармонізації у часі і просторі економічних інтересів керівництва підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів господарювання в умовах ситуаційного підходу до управління підприємством.

2. Надано авторське визначення поняттю «функціональні складові економічної безпеки» у вигляді сукупності різних сфер економічної безпеки, які мають різні кількісні та якісні характеристики, кожній з них властивий певний власний вміст, набір функціональних критеріїв і способи забезпечення. Виділено корпоративну функціональну складову у вигляді самостійного блоку у системі економічної безпеки підприємства. Це дозволяє досягти стійкого стану економічної безпеки підприємств автотранспорту.

3. Розроблено теоретико-методичний підхід щодо оцінювання рівня економічної безпеки підприємств шляхом співставлення величини витрат на нейтралізацію фактора-загрози, втрат від прояву фактора-загрози та чистого прибутку підприємства. Це сприяє захисту суб'єктів господарювання від негативного прояву внутрішніх і зовнішніх загроз.

4. У роботі обґрунтовано доцільність доповнення загальновідомої класифікації загроз економічній безпеці підприємства новим критерієм їх диференціації з виокремленням загрози недружнього поглинання за такою класифікаційною ознакою, як природа виникнення. Це зокрема дозволяє провадити цілеспрямований аналіз впливу недружніх поглинань на стан економічної безпеки підприємства, удосконалити методичний підхід до визначення критерію оцінки економічної безпеки підприємства, розробити комплекс заходів з метою впровадження на підприємствах цілісної системи стратегічних і тактичних заходів щодо їх захисту від загрози недружнього поглинання.

5. Розроблено класифікацію ризиків недружніх поглинань за такими ознаками, як зловживання менеджерами своїми повноваженнями, недостатня кваліфікація і мотивація менеджерів підприємства, відсутність єдиної стратегії розвитку підприємства, можливість

виникнення корпоративного конфлікту, ступінь контролю менеджменту над активами і пасивами підприємства і недостатній захист корпоративної структури, недотримання внутрішніх процедур підприємства. Це дозволило виявити головні причини їх виникнення та одержати новий методичний підхід до їх нейтралізації.

6. Розроблено концепцію, організаційно-економічний механізм та розширено тезаурус до вирішення проблеми забезпечення захисту підприємств автотранспорту. Це дає можливість скласти загальні основи теорії захисту автотранспортних підприємств від недружніх поглинань.

7. Визначено й систематизовано основні методи, які використовують підприємства-агресори в операціях з недружніх поглинань з урахуванням специфіки сучасного розвитку економіки України. До них доцільно віднести: метод недружнього поглинання підприємства з розподіленими серед великої кількості власників акціями/частками за умови, що жоден з них не має значущого пакета; метод недружнього поглинання з використанням розкрадання акцій з наступним незаконним використанням інституту сумлінного набувача та метод недружнього поглинання за допомогою створення паралельних органів управління на підприємстві. Це дозволяє визначити стратегію дій підприємства-агресора.

8. Специфіка політичного та економічного розвитку України породжує появу нових методів захоплення підприємств, що суттєво ускладнює боротьбу із ними. Всі методи недружніх поглинань, які використовуються підприємствами-агресорами на сучасному етапі економічного розвитку країни, об'єднує типовий процес недружніх поглинань підприємств, визначення і розкриття економічної сутності якого дає змогу швидко реагувати підприємству на дії зовнішнього середовища та своєчасно будувати ефективну стратегію захисту від недружнього поглинання.

9. Розроблено методичні основи щодо оцінки рівня захисту підприємств автомобільного транспорту від недружнього поглинання, яка передбачає оцінку рівня захисту підприємств на основі бального методу, визначення залежності імовірності поглинання, обґрунтування стратегії захисту підприємства від захоплення за допомогою використання методів головних компонент та кластерного аналізу.

10. Виявлено, що загроза недружнього поглинання суттєво впливає на управління складовими економічної безпеки транспортного підприємства. Тому визначення рівня захисту підприємств автотранспорту від загрози недружніх поглинань ґрунтувалося на оцінюванні впливу критеріїв, які характеризують нормативно-правовий, фінансовий, політичний, інтелектуально-кадровий, інформаційний, силовий захист та захист корпоративної структури АТП.

11. Обґрунтовано застосування комплексного підходу до розробки механізму захисту підприємства від загрози недружнього поглинання за рахунок впровадження стратегічної і тактичної системи захисних заходів на ньому. Запропоновано систему захисних заходів, яка полягає у їх адаптації до особливостей економічного розвитку України на сучасному етапі господарювання.

12. Ґрунтуючись на дослідженні передумов ефективного захисту підприємств від недружніх поглинань, визначено, що дієвим фактором створення стійкого механізму гарантування економічної безпеки на вітчизняних автотранспортних підприємствах є впровадження на підприємстві служби економічної розвідки, технічного відділу інформації та служби економічної безпеки АТП із відповідним виділенням завдань і функцій цих служб.

13. Розроблено методичні основи до організаційного забезпечення контуру самоадаптації у системі управління захистом підприємства від недружнього поглинання. Підтримку бажаного стану системи пропонується здійснювати на основі розробленої сукупності

інструментів і дій, використовуваних з метою запобігання недружньому поглинанню, шляхом забезпечення процесів саморегулювання, самовдосконалення і пристосування до зовнішньої ентропії.

14. У ході дослідження було розроблено науково обґрунтовану комплексну систему захисту підприємств від недружніх поглинань шляхом створення моделі корпоративного захисту, яка полягає у її комплексності та цілеспрямованій роботі підприємства із впровадження нормативно-правового, фінансового, політичного, інтелектуально-кадрового, інформаційного, силового захисту та захисту корпоративної структури.

## СПИСОК ПРАЦЬ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### - *монографії:*

1. Зайцева, І.Ю. Підвищення економічної безпеки автотранспортних підприємств в умовах розвитку недружніх поглинань на території України [Текст]: монографія / І.Ю. Зайцева. – Харків: УкрДАЗТ, 2009. – 357 с.

2. Зайцева, І.Ю. Економіко-організаційні основи захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань [Текст]: монографія / І.Ю. Зайцева. – Харків: УкрДАЗТ, 2011. – 427 с.

### - *статті у наукових фахових виданнях:*

3. Кушнырь (Зайцева), І.Ю. Пути укрепления экономической безопасности отечественной транспортной системы [Текст] / І.Ю. Кушнырь, А.А. Коковихина // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2004. – Вип. 8. – С. 116 – 118.

4. Кушнырь (Зайцева), І.Ю. Недружественные поглощения: технологии и некоторые виды борьбы с ними [Текст] / І.Ю. Кушнырь // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2005. – Вип. 9 – 10. – С. 300 – 304.

5. Кушнырь (Зайцева), І.Ю. Особенности слияний и поглощений непубличных компаний [Текст] / І.Ю. Кушнырь // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2005. – Вип. 11. – С. 212 – 215.

6. Кушнырь (Зайцева), І.Ю. Слияния и поглощения: путь быстрого роста [Текст] / І.Ю. Кушнырь // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2005. – Вип. 12. – С. 235 – 239.

7. Зайцева, І.Ю. Стратегия действий в рамках реализации проекта по недружественному поглощению предприятия [Текст] / І.Ю. Зайцева // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2006. – Вип. 13. – С. 39 – 44.

8. Зайцева, І.Ю. Основные пути защиты недвижимых активов предприятия от захвата [Текст] / І.Ю. Зайцева // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2006. – Вип. 15 – 16. – С. 61 – 66.

9. Зайцева, І.Ю. Управление стоимостью как защита от поглощений [Текст] / І.Ю. Зайцева // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2006. – Вип. 15 – 16. – С. 58 – 60.

10. Зайцева, И.Ю. Слияния и поглощения в Украине: проблемы и решения [Текст] / И.Ю.Зайцева // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2007. – Вип.17. – С.178 – 181.
11. Зайцева, И.Ю. Создание превентивной системы защитных мер от недружественных поглощений на предприятии [Текст] / И.Ю.Зайцева // Коммунальное хозяйство городов. – К., 2007. – Вып. 75. – С. 356 – 360. – (Серия: Экономические науки).
12. Зайцева, И.Ю. Недружественные поглощения в Украине [Текст] / И.Ю.Зайцева // Економіка: проблеми теорії та практики (зб. наук. праць): у 5 т. Т. 4. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – Вип. 222– С.1006 – 1011.
13. Зайцева, И.Ю. Рейдерство как одна из угроз экономической безопасности автотранспортных предприятий [Текст] / И.Ю.Зайцева // Коммунальное хозяйство городов. – К., 2007. – Вып. 78. – С.310 – 314. – (Серия: Экономические науки).
14. Зайцева, И.Ю. Основные технологии недружественных поглощений и наиболее действенные методы борьбы с ними [Текст] / И.Ю.Зайцева // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2007. – Вип. 19 – 20. – С.37 – 43.
15. Зайцева, И.Ю. Анализ экономико-правового обеспечения безопасности автотранспортных предприятий и пути его совершенствования [Текст] / И.Ю.Зайцева // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2007. – Вип. 19 – 20. – С.143 – 149.
16. Зайцева, И.Ю. Основные игроки на рынке слияний и поглощений и признаки слабого собственника [Текст] / И.Ю.Зайцева // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць: у 5 т. Т.4. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – Вип. 232. – С. 1107 – 1112.
17. Зайцева, И.Ю. Превентивная система защитных мер от недружественных поглощений автотранспортных предприятий [Текст] / И.Ю.Зайцева // Коммунальное хозяйство городов. – К., 2008. – Вып. 80. – С.230 – 235. – (Серия: Экономические науки).
18. Зайцева, И.Ю. Ресурсное обеспечение работы инструментов экономической безопасности на предприятиях автотранспорта [Текст] / В.Л.Дикань, И.Ю.Зайцева // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей).– Харків, 2008. – Вип.21. – С.173 – 177.
19. Зайцева, И.Ю. Эффективная мотивация и ограничение полномочий руководителей автотранспортного предприятия как способ защиты от рейдерства [Текст] / И.Ю.Зайцева // Економіка: проблеми теорії та практики (зб. наук. праць): у 4 т. Т.1. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008 – Вип. 235. – С. 142 – 146.
20. Зайцева, И.Ю. Укрепление экономической безопасности на предприятиях автотранспорта [Текст] / В.Л.Дикань, И.Ю.Зайцева // Коммунальное хозяйство городов. – Вып. 83. – К., 2008. – С.110 – 115. – (Серия: Экономические науки).
21. Зайцева, И.Ю. К вопросу об укреплении экономической безопасности на предприятиях автотранспорта [Текст] / В.Л.Дикань, И.Ю.Зайцева // Економіка: проблеми теорії та практики (зб. наук. праць): у 5 т. Т. 2. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – Вип. 238. – С.342 – 346.
22. Зайцева, И.Ю. Джерела виникнення ризику недружнього поглинання на підприємствах автотранспорту та методи боротьби з ними [Текст] / І.Ю.Зайцева // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей).– Харків, 2008. – Вип. 23. – С.100 – 103.



23. Зайцева, І.Ю. Дослідження інструментів недружнього поглинання в Україні [Текст] / І.Ю.Зайцева // Коммунальное хозяйство городов. – К., 2008. – Вып. 85. – С.339 – 344. – (Серия: Экономические науки).
24. Зайцева, І.Ю. Механізм отримання максимальної вигоди від альянсів, злиттів, поглинань та визначення етапів розробки стратегії недружнього поглинання компанією-агресором [Текст] / І.Ю.Зайцева // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей).– Харків, 2008. – Вип. 24. – С. 119–122.
25. Зайцева, І.Ю. Система корпоративного контролю у сучасних умовах господарювання [Текст] / І.Ю.Зайцева // Коммунальное хозяйство городов.– Вып. 87. – К., 2009. – С.215 – 219. – (Серия: Экономические науки).
26. Зайцева, І.Ю. Захист компанії шляхом впровадження конструкції перехресного володіння акціями та створення системи контролю за кредиторською заборгованістю [Текст] / І.Ю.Зайцева // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць: у 6 т. Т.1. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – Вип. 251.– С. 64 – 68.
27. Зайцева, І.Ю. Модель корпоративного захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань [Текст] / І.Ю.Зайцева // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2009. – Вип. 25. – С. 30 – 33.
28. Зайцева, І.Ю. Оцінка та аналіз рівня захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань на основі економіко-математичних методів [Текст] / В.Л.Дикань, І.Ю.Зайцева // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2009. – Вип. 26. – С.76-85.
29. Зайцева, І.Ю. Комплексна оцінка захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань [Текст] / І.Ю.Зайцева // Економіка: проблеми теорії та практики (зб. наук. праць): у 9 т. Т. 8. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – Вип. 250– С.1999 – 2009.
30. Зайцева, І.Ю. Основні методи недружніх поглинань в Україні, використовувани сучасними рейдерами [Текст] / І.Ю.Зайцева // Економіка: проблеми теорії та практики (зб. наук. праць): у 6 т. Т. 3. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – Вип. 252. – С.675 – 683.
31. Зайцева, І.Ю. Современный подход к определению составляющих экономической безопасности предприятия [Текст] / І.Ю.Зайцева // Економіка: проблеми теорії та практики (зб. наук. праць): у 7 т. Т. 2. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – Вип. 253. – С. 456-463.
32. Зайцева, І.Ю. Гарантування економічної безпеки підприємств в умовах розвитку недружніх поглинань в Україні [Текст] / І.Ю.Зайцева // Економіка: проблеми теорії та практики (зб. наук. праць): у 6 т. Т.1. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – Вип. 254. – С.258-265.
33. Зайцева, І.Ю. Визначення ризиків недружнього поглинання підприємств та напрямків розвитку корпоративного сектора економіки України [Електронний ресурс] / І.Ю. Зайцева // Ефективна економіка. – 2009. – №2. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nauka.com.ua>
34. Зайцева, І.Ю. Організація захисту підприємства від недружнього поглинання на основі самоадаптації [Текст] / І.Ю.Зайцева // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Вип.: 256: у 10 т. – Т.VIII. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009.- С.1902-1909.
35. Зайцева, І.Ю. Концепція організації захисту підприємства від недружнього поглинання [Текст] / І.Ю. Зайцева // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2009. – Вип. 28. – С.146-150.

36. Зайцева, І.Ю. Управління економічною безпекою в умовах розвитку недружніх поглинань на території України [Текст] / І.Ю. Зайцева // Економічний часопис – XXI.– К., 2010. – Вип.9-10. – С.43-46.

- *статті у інших виданнях:*

37. Зайцева, І.Ю. Специфіка недружніх поглинань на території України та методи боротьби з рейдерством [Текст] / І.Ю.Зайцева // Вісник університету банківської справи Національного банку України. – К.,2009. – №1(4). – С.45 – 56.

- *тези доповідей на конференціях:*

38. Кушнір (Зайцева), І.Ю. Проблеми входження України у світову транспортну систему [Текст] // Програма роботи 66 Міжнар. наук.-техн. Конф. кафедр академії та спеціалістів залізничного транспорту і підприємств (23-25 листоп. 2004 р., Харків). – Харків, 2004. – С.71.

39. Зайцева, І.Ю. Хищення акцій с последующим незаконным использованием института добросовестного владения [Текст] // Тези доповідей на II Міжнар. наук.-практ. конф. „Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України” (7-11 черв. 2006 р., Коктебель) // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2006. – Вип. 14. – С. 51-52.

40. Зайцева, І.Ю. Объединение-сила?! [Текст] // Матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. „Наука та освіта- 2006”. Т. 8. Економічні науки. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – С.55-57.

41. Зайцева, І.Ю. Современные тенденции на рынке недружественных поглощений и методы защиты от рейдерства [Текст] // Матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. „Стан та проблеми інноваційної розбудови України 2007”.Т. 6. Економічні науки. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2007. – С.63-66.

42. Зайцева, І.Ю. Рейдерство: методи захисту [Текст] // Програма роботи 69 Міжнар. наук.-техн. конф. кафедр академії та спеціалістів залізничного транспорту і підприємств (17-19 квіт. 2007 р., Харків). – Харків, 2007. – С.79.

43. Зайцева, І.Ю.Стратегия действий в рамках реализации проекта по недружественному поглощению предприятия [Текст] // Тези доповідей III Міжнар. науково-практичній конференції „Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України” (4-10 черв. 2007 р., Коктебель) // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2007. – Вип. 18. – С. 15-17.

44. Зайцева, І.Ю. Направления формирования защищенной корпоративной структуры на автотранспортных предприятиях [Текст] // Теорія та практика ринкових перетворень: економічний та соціальний контекст: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. 20-22 берез. 2008 р. Т. II. – Вінниця: ВІЕ ТНЕУ, 2008. – С. 221-225.

45. Зайцева, І.Ю. Шляхи вирішення проблеми рейдерства та недружніх поглинань на підприємствах автотранспорту [Текст] // Програма роботи 70 Міжнар. наук.-техн. конф. кафедр академії та спеціалістів залізничного транспорту і підприємств (15-17 квіт. 2008 р., м. Харків). – Харків, 2008. – С.89.

46. Зайцева, І.Ю. Основні способи недружніх поглинань та особливості їх застосування в Україні [Текст] // Тези доповідей на III Міжнар. наук.-практ. конф. „Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України” (2-7 черв. 2008 р., Коктебель) // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2008. – Вип. 22. – С.93-94.

47. Зайцева, І.Ю. Проблеми гарантування економічної безпеки підприємств транспорту в умовах євроінтеграції [Текст] // Програма роботи 71 Міжнар. наук.-техн. конф. кафедр академії та спеціалістів залізничного транспорту і підприємств (22-24 квіт. 2009р., Харків). – Харків, 2009. – С.3.

48. Зайцева, І.Ю. Процес впровадження системи управління вартістю на підприємствах автотранспорту [Текст] // Тези доповідей V Міжнар. наук.-практ. конф. „Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України” (1-6 черв. 2009 р., с.м.т. Коктебель) // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2009. – Вип.27. – с. 82-83.

49. Зайцева, І.Ю. Підвищення економічної безпеки автотранспортних підприємств в умовах розвитку недружніх поглинань на території України [Текст] // Тези доповідей VI Міжнар. конф. «Стратегия качества в промышленности и образовании» (4-11 черв. 2010 р., Болгарія): Матеріали: у 4 т. Т. 1 (Ч.1) // Acta Universitatis Pontica Euxinus: (міжнар. наук. журн.). – Дніпропетровськ; Варна, 2010. – С.222-224.

50. Зайцева, І.Ю. Забезпечення захисту підприємства від недружнього поглинання [Текст] // Тези доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики» (20-21 травн. 2010 р., м. Львів). – Львів: Львівська політехніка, 2010. – С.164-165.

51. Зайцева, І.Ю. Дослідження організаційної структури компанії-агресора у рамках проекту з недружнього поглинання // Тези доповідей за матеріалами 6 наук.-практ. Міжнар. конф. „Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України” (7-12 черв. 2010 р., с.м.т. Коктебель) [Текст] // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2010. – Вип. 30. – С.263-264.

52. Зайцева, І.Ю. Дослідження впливу недружніх поглинань на стійкість господарських систем та їх економічну безпеку в умовах латентної економіки [Текст] // Тези доповідей за матеріалами VI Міжнар. наук.-практ. конф. «Стратегические вопросы мировой науки - 2011» (7-15 лют. 2011 р., Польща) – Пшемисль, 2011. – С.90-93. – (Серія: Економічні науки).

53. Зайцева, І.Ю. Організаційно-економічний механізм забезпечення захисту підприємства від недружнього поглинання [Текст] // Тези доповідей за матеріалами 6 Міжнар. наук.-практ. конф. „Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України” (30 трав. – 4 черв. 2011 р., с.м.т. Коктебель) // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – Харків, 2011. – Вип. 34. – С. 278-282.

## АНОТАЦІЯ

**Зайцева І.Ю. Організаційно-економічні підходи до захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань. - Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Українська державна академія залізничного транспорту, Харків, 2011.

У дисертації розроблено теоретико-методологічні, методичні та практичні засади захисту автотранспортних підприємств від недружніх поглинань на території України. Розроблено концепцію, організаційно-економічний механізм та розширено тезаурус до вирішення проблеми забезпечення захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань з позиції системного підходу шляхом виявлення ризиків, методів, типового процесу, визначення найважливіших індикаторів рівня захисту підприємств від захоплення, проведення трансформаційних змін в організаційній структурі АТП. Запропоновано методичний підхід до забезпечення контуру самоадаптації в системі управління підприємством у розрізі його захисту від недружніх поглинань, який дає можливість підтримки бажаного стану системи на основі розробленої сукупності інструментів і дій шляхом забезпечення процесів саморегулювання, самовдосконалення й пристосування до зовнішньої ентропії.

Обґрунтовано стратегічну і тактичну системи заходів для забезпечення захисту підприємств автотранспорту від недружніх поглинань.

**Ключові слова:** недружнє поглинання, рейдерство, економічна безпека підприємства, підприємство-ціль, підприємство-агресор, модель корпоративного захисту, автотранспортне підприємство.

## АННОТАЦІЯ

**Зайцева И.Ю. Организационно-экономические подходы к защите предприятий автотранспорта от недружественных поглощений. - Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук за специальностью 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Украинская государственная академия железнодорожного транспорта, Харьков, 2011.

Диссертационная работа посвящена исследованию теоретико-методологических, методических и практических основ защиты автотранспортных предприятий от недружественных поглощений на территории Украины.

Разработана концепция, организационно-экономический механизм и расширен тезаурус к решению проблемы обеспечения защиты предприятий автотранспорта от недружественных поглощений с позиции системного подхода путем выявления рисков, методов, типичного процесса, определения важнейших индикаторов уровня защиты предприятия от захвата, проведения трансформационных изменений в организационной структуре АТП.

Разработан методологический подход к определению уровня защиты предприятий автотранспорта от угрозы недружественного поглощения, который учитывает признаки, характеризующие нормативно-правовую, финансовую, политическую, интеллектуально-кадровую, информационную, силовую и защиту корпоративной структуры АТП, а также позволяет своевременно обнаружить угрозы и внедрить комплексный механизм их локализации или устранения.

Раскрыта экономическая природа категории «экономическая безопасность предприятия», которую предлагается рассматривать как меру гармонизации во времени и пространстве экономических интересов руководства предприятия с интересами связанных с ним субъектов хозяйствования в условиях ситуационного подхода к управлению предприятием.

Представлено авторское определение понятия «функциональные составляющие экономической безопасности» в виде совокупности различных сфер экономической безопасности, которые имеют разные количественные и качественные характеристики, каждой из которых свойственно определенное внутреннее содержание, набор функциональных критериев и способы обеспечения. Выделена корпоративная функциональная составляющая в виде самостоятельного блока в системе экономической безопасности предприятий.

В работе обоснован вывод относительно целесообразности дополнения общеизвестной классификации угроз экономической безопасности предприятия новым критерием их дифференциации с выделением угрозы недружественного поглощения по такому классификационному признаку как природа возникновения.

Разработана классификация рисков недружественного поглощения предприятия по таким признакам, как злоупотребление менеджерами своими полномочиями, недостаточная квалификация и мотивация менеджеров предприятия, отсутствие единой стратегии развития предприятия; возможность возникновения корпоративного конфликта, отсутствие ограничений прав менеджмента предприятия и недостаточная защита корпоративной структуры, несоблюдение внутренних процедур предприятия. Это позволило обнаружить главные источники данных рисков и получить новый методический подход к их нейтрализации.

Выделен в системе управления предприятия контур его защиты от недружественных поглощений и предложено методическое обеспечение по функционированию в виде совокупности инструментов и действий.

Выявлены и систематизированы методы осуществления недружественных поглощений автотранспортных предприятий. Доказано, что все методы недружественных поглощений, используемых предприятиями-агрессорами на современном этапе экономического развития страны, объединяет типичный процесс недружественных поглощений предприятий. Определение и раскрытие ее экономической сущности дает возможность быстро реагировать ему на воздействия внешней среды и своевременно выстраивать эффективную стратегию защиты от недружественного поглощения.

Разработаны методические основы оценки уровня защиты предприятий автомобильного транспорта от недружественных поглощений, предусматривающие оценку уровня защиты предприятий на основе бального метода, определение зависимости вероятности поглощения от определенного этим методом уровня защиты, разработку стратегии защиты предприятия, от захвата на основе использования методов главных компонент и кластерного анализа.

Разработан теоретико-методический подход к определению уровня защиты предприятий автотранспорта от угрозы недружественного поглощения с учетом признаков, которые характеризуют нормативно-правовую, финансовую, политическую, интеллектуально-кадровую, информационную, силовую защиту и защиту корпоративной

структуры АТП, который позволяет своевременно обнаружить угрозы и внедрить комплексный механизм их локализации или устранения.

Обоснован вывод относительно целесообразности применения комплексного подхода к разработке механизма защиты предприятия от угрозы недружественного поглощения, за счет внедрения стратегической и тактической системы защитных мероприятий на нем. Отличительная черта предложенной системы защитных мероприятий заключается в их адаптации к особенностям экономического развития Украины на современном этапе хозяйствования.

**Ключевые слова:** недружественное поглощение, рейдерство, экономическая безопасность предприятия, предприятие-цель, предприятие-агрессор, модель корпоративной защиты, автотранспортное предприятие.

### Annotation

**Zayceva I.Yu. Organizationally economic going near protecting of enterprises of motor transport from unfriendly absorptions. Manuscript.**

Dissertation on the receipt of scientific degree of doctor of economic sciences after speciality 08.00.04 is an economy and management enterprises (after the types of economic activity). – Ukrainian state academy of railway transport, Kharkiv, 2011.

In dissertation it is developed teoretiko-methodological, methodical and practical principles of defence of motor transport enterprises from unfriendly absorptions on territory of Ukraine.

Conception is developed, organizationally economic mechanism and a thesaurus is extended to the decision of problem of providing of defence of enterprises of motor transport from unfriendly absorptions from position of approach of the systems, by the exposure of risks, methods, typical process, determination of major indicators of level of defence of enterprises, from a capture, leadthrough of transformation changes, in the organizational structure of ATP. The methodical going is offered near providing the contour of adaptation in control system by an enterprise for his protecting from unfriendly absorptions, which enables support of the desired state of the system on the basis of the developed aggregate of instruments and actions by providing of processes of self-regulation, self-perfection and adaptation, to external entropy.

Grounded strategic and tactical systems of measures for providing of defence of enterprises from unfriendly absorptions.

**Keywords:** unfriendly absorption, reyderstvo, economic security of enterprise, enterprise-purpose, enterprise-aggressor, model of corporate defence, motor transport enterprise.

Зайцева Іраїда Юріївна

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВ  
АВТОТРАНСПОРТУ ВІД НЕДРУЖНІХ ПОГЛИНАНЬ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Надруковано згідно з оригіналом автора

Відповідальний за випуск  
Сиром'ятнікова О.О.

Підписано до друку  
Формат паперу 60\*84 /16. Папір для розмножувальних апаратів.  
Друк офсетний. Умовн.-друк. арк. 1,9.  
Замовлення № . Тираж 100. Безкоштовно.

Видання УкрДАЗТ. Свідоцтво ДК №2874 від 12.06.2007 р.  
Друкарня УкрДАЗТ, 61050, м. Харків – 50, майдан Фейєрбаха, 7