

4. Закон України „О ценах и ценообразовании” // Сборник систематизированного ценообразования. Газета украинской бухгалтерии. 2002. – №47. – С. 31-33.
5. Корінев В.Л. Цінова політика підприємства. – К., 2001. – 257 с.
6. Порядок визначення вартості будівництва, яке здійснюється на території України. – К.: Держбуд України, 1997. – 387 с.
7. Правила визначення вартості будівництва (ДБН Д.1.1-1-2000), затверджені наказом Державного комітету будівництва, архітектури і житлової політики України від 27.08.2000 р. № 174.

**Анотація.** В статті рассмотрены методы ценообразования, проведено их ранжирование, определена группа методов для определения цены на строительную продукцию с использованием отходов промышленности.

**Ключевые слова:** методы ценообразования, этапы расчета цен, нормативно-параметрические методы ценообразование, товары-субституты.

**Summary.** In the articles considered methods of pricing, their ranging is conducted and authentication is conducted in relation to determination of the most suitable method of price on build products with the use of wastes of industry.

**Keywords:** the methods of the pricing, stages of the payment of the prices, normative-parametric methods pricing, goods.

*Рецензент к.е.н., професор ХДТУБ Андрєєва Т.Є.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

УДК 658.114

## РОЛЬ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ У БОРОТБІ ІЗ НЕДРУЖНІМИ ПОГЛИНАННЯМИ В УКРАЇНІ

*Дикань В.Л., д.е.н., професор (УкрДАЗТ)  
Куркін М.В., д.е.н., професор (Український центр НДІ технології і машинобудування)*

*У статті визначено сутність поняття рейдер та досліджено роль конкурентної розвідки у контексті боротьби із недружніми поглинаннями в Україні.*

**Ключові слова:** рейдер, конкурентна розвідка, злиття, поглинання.

**Постановка проблеми та її зв'язок з науковими чи практичними завданнями.**

Характерною рисою новітньої історії розвитку вітчизняного бізнесу є дедалі більша кількість операцій зі злиття й поглинання суб'єктів господарювання, яка часто проявляється у досить агресивній формі так званого недружного поглинання або рейдерства. Останнє нині поширилось в Україні настільки масштабно, що стало створювати певну загрозу економічному

розвитку держави.

Термін «рейдерство» походить від англійського «raid» (дослівно «набіг», «раптовий напад»). Компанію, що поглинає іншу компанію шляхом масового скуповування акцій компанії-жертви з метою одержати контрольний пакет, називають «рейдером» (англ. raider). Відповідна діяльність у багатьох країнах врегульована законодавчо. Наприклад, у США правила Комісії з коштовних паперів і бірж (Securities and Exchange

Commission) вимагають повідомляти комісію, а також компанію — об'єкт поглинання про намір придбати понад 5% акцій. Підкреслимо, західні рейдери виглядають зовсім безневинно порівняно з їх російськими й українськими «колегами». Адже з вітчизняних і російських ЗМІ, які повідомляють про факти рейдерства, ми дізнаємося не стільки про купівлю акцій, скільки про захоплення територій і офісів підприємств збройними загонами [1].

**Аналіз останніх досліджень та виділення не вирішених частин загальної проблеми.** Багато учених частіше в своїх працях описують злиття і поглинання з європейської точки зору, описуючи класичні закони, що регулюють злиття і поглинання, ґрунтуючись на західній досвід [2,3,4]. Проте в нинішньому нестримно змінному світі, в умовах пострадянського простору необхідно розробляти власні методи боротьби з недружніми поглинаннями, а також їх посібниками - корпоративними рейдерами, дієві методи, що ураховують специфіку українського ринку з недружніх поглинань та корпоративного законодавства нашої країни.

**Метою даної роботи є** визначення сутності поняття рейдер та дослідження ролі конкурентної розвідки у контексті боротьби із недружніми поглинаннями в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для того, щоб визначити завдання конкурентної розвідки у досліджуваних процесах найперше слід визначити саму природу поглинання й рейдерської атаки.

Рейдерство зародилося щойно було здійснено випуск перших акцій. Його не варто плутати з розповсюдженням на Заході грінмейлом — формою легального корпоративного шантажу, який застосовується зазвичай дрібним акціонером з метою продажу своїх акцій мажоритарію у декілька раз дорожче. За кордоном рейдерство вважається цілком нормальним і прийнятним видом бізнесу, що регулюється законодавчими нормами. Там рейдерів називають своєрідними «санітарами бізнес-лісу», які поглинають підприємства зі слабким менеджментом; отже, побічно вони навіть сприяють поліпшенню макроекономічних показників країни [2]. Так, наприклад, кошти для фінансування великих операцій з недружного поглинання залучаються на відкритому фінансовому ринку, зокрема через пайові фонди, які спеціалізуються на скуповуванні акцій і подальшій реструктуризації підприємств, що неефективно працюють.

Західні рейдери сприяють економічному розвитку: вони усувають від керування бізнесом неефективний менеджмент, запобігають зловживанням з боку великих акціонерів, реструктурують підприємства, які неефективно працюють. Причому власники атакованої компанії зрештою навіть виграють від вдалої «рейдерської» операції, оскільки вартість їх акцій (разом з

вартістю акцій, придбаних рейдером) підвищується. Власне, інститут «рейдерства» став одним із найважливіших інструментів захисту інтересів міноритарних акціонерів. Рейдери об'єднують голоси, розпорошені між сотнями і тисячами міноритаріїв, і змушують топ-менеджмент і власників великих пакетів акцій зважати на їхні вимоги.

Що ж таке рейдерство в Україні? На це запитання однозначної відповіді не має. Андрій Шульга, голова спостережної ради Міжнародної юридичної компанії «Соломон-Груп», проводячи межу між поняттями «рейдерство» та «поглинання» зазначає: «Є лише одна істотна відмінність — рейдер зазвичай використовує для захоплення підприємства незаконні методи, у той час як поглинач намагається діяти в межах закону» [5].

Генеральна прокуратура вважає рейдерством незаконні захоплення підприємств, голова Державної комісії з цінних паперів і фондового ринку (ДКЦПФР) визначає таку діяльність як недружні поглинання і пропонує ввести за рейдерство кримінальну відповідальність. Перше, що спадає на думку, — якщо є захоплення незаконні, то повинні бути й законні. Потім — що означає у цьому контексті термін «захоплення»? Захопити підприємство можна фізично, наприклад, ввести на територію збройні підрозділи. Однак значно важливіше контролювати господарську діяльність підприємства, тобто здійснювати функції виконавчого органу, що дає можливість розпоряджатися активами. Тому силове захоплення території і адміністративних будівель якщо й здійснюється, то саме з метою забезпечити встановлення контролю над активами. Але навіть такі, скажімо відверто, жорсткі дії в жодному разі не є апіорі незаконними. Поширені випадки, коли керівники підприємств не хочуть підкорятися цілком законним рішенням власників про звільнення з посади. І не просто не підкоряються, а споруджують справжні барикади, ховають печатки. Трапляється, на захист абсолютно незаконної позиції звільненого директора стають цілі трудові колективи. А поруч з представниками трудових колективів нерідко виявляється персонал охоронних фірм в камуфляжі зі зброєю. За таких обставин захист законних прав та інтересів акціонерів неможливий без застосування певних заходів примусового характеру. Саме тому варто детально з'ясувати всі обставини кожного факту захоплення для визначення його законності.

Незаконність захоплення означає існування закону, якому це захоплення суперечить. Отже, як і будь-яка інша незаконна дія, незаконне захоплення пропонує державі тільки один варіант поведіння. Державні органи повинні застосувати закон, тобто довести незаконність дій, припинити незаконні дії й відновити порушені права постраждалих осіб. Тобто прокуратура й інші компетентні органи у разі

захоплення повинні просто виконувати свою роботу. Державні органи (у тому числі правоохоронні) повинні боротися не з абстрактним рейдерством, а з конкретними порушеннями закону, більшість з яких передбачені Кримінальним кодексом.

Досить часто за висловом «рейдерська атака» ховаються банальні злочини, такі, як самоправність; викрадення, привласнення, вимагання документів, штампів, печаток, заволодіння ними шляхом шахрайства та зловживання службовим становищем або їх пошкодження; підробка документів, печаток, штампів і бланків, їхній збут; використання підроблених документів; зловживання владою або службовим становищем; службова підробка; службова недбалість тощо. Боротьба з наведеними вище правопорушеннями — справа непроста навіть незважаючи на наявність необхідної правової бази. Значно легше розводити балаканину про рейдерство і відповідну загрозу для вітчизняної економіки. Що ж до вдосконалення законодавства з метою полегшення подолання корпоративних конфліктів, то таке вдосконалення, безумовно, доцільне. Адже основною передумовою корпоративних конфліктів і боротьби за контроль над підприємствами є той факт, що в умовах українських реалій особи, які контролюють активи підприємства (а це не тільки власники контрольних пакетів, а й іноді керівники), мають досить можливостей штучно зменшувати прибуток і привласнювати доходи й майно за поширеними й загальновідомими схемами. Настав час змінити й норми трудового законодавства, які регулюють порядок звільнення посадових осіб органів керування господарчих товариств. Варто забезпечити акціонерам можливість оперативної й ефективно змінювати керівників підприємств за умови забезпечення зазначеним керівникам відповідних матеріальних компенсацій.

Однак удосконалення законодавства, що регулює корпоративні відносини, потребує неспішної клопіткої праці. І в жодному разі не в рамках «антирейдерської» або будь-якої іншої кампанії.

Проте за нинішніх українських реалій здебільшого поняття «рейдерство» набуло яскраво вираженого негативного забарвлення, оскільки поглинання підприємств відбувається зазвичай із використанням явно незаконних методів, таких, як захоплення адміністративних будівель, підкуп суддів, правоохоронних органів тощо.

На наш погляд, рейдер – це юридична або фізична особа, яка на основі використання незаконних методів та всупереч волі керівників здійснює комплекс дій з метою захоплення підприємства.

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

питання доцільності й можливості поглинання слабших гравців на ринку сильнішими. Завдання конкурентної розвідки у згаданих процесах зводяться до того, що вона повинна допомогти ключовим менеджерам зрозуміти, що насправді відбувається на рівні макротенденцій у галузі. При цьому алгоритмом пошуку відповідей є «що, якщо...».

А тепер повернімося до українських реалій. Вітчизняна практика знає чотири основні способи рейдерської атаки: через 1) акціонерний капітал, 2) кредиторську заборгованість, 3) органи управління, 4) заперечування результатів приватизації.

Напад через акціонерний капітал можливий у разі, коли він значною мірою розпорошений або слабо контролюється. Початок атаки — скупка акцій. Як правило, рейдерам досить скупити близько 10–15% акцій, щоб ініціювати проведення зборів акціонерів з потрібним порядком денним, наприклад, зміною керівництва підприємства. Акціонерне товариство, власником якого є трудовий колектив, — улюблена ціль рейдера. Одержуючи невисокі зарплати, працівники без особливих вагань продають свої цінні папери тому, хто пропонує за них в 5–10 разів більше від їх номінальної вартості (однаково менше того, що вони реально коштують). Далі новоспечений акціонер реєструє їх у реєстратора товариства і розробляє план заходів для захоплення підприємства. Переважно, кажуть юристи, використовують механізм блокування діяльності керівного органу підприємства-жертви через судові позови. Наприклад, акціонер-неофіт може звернутися до суду з позовом на основного акціонера. Суд виносить ухвалу про забезпечення позову, якою арештовує його (найбільшого акціонера) пакет акцій. Далі рейдер проводить збори акціонерів, змінює керівництво підприємства і доки основний власник підприємства доведе-таки свою правоту в суді, ситуація на підприємстві зміниться кардинально. Прикладами застосування такої тактики можуть служити дії компанії «Сармат», яка у свого часу скупила через ІК «Керамет-Інвест» 41,5% акцій київського пивзаводу «Оболонь»; а також атака компанії «Кліринговий будинок» на черкаський «Азот».

У другій половині 90-х найпопулярнішим способом було відбирання власності через кредиторську заборгованість. Актуальним такий спосіб залишається і нині. Прострочені борги підприємства скуповуються в дрібних кредиторів, потім консоліднуються й пред'являються до одноразової сплати. Саме в такий спосіб група «Фінанси і кредит» свого часу намагалася заволодіти сіверськодонецьким «Азотом» — перешкодив їй тільки прихід на завод нового потужного власника. Нездатність підприємства розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями дає підставу для початку процедури банкрутства або санації з усіма відповідними наслідками. Завод, що

перебуває на санації, не підконтрольний ні його власникові, ні менеджменту. Головна діюча особа — керуючий санацією — як правило, одна людина, купити яку для рейдера не створить великих труднощів.

Найбільш слабкою ланкою більшості підприємств є його топ-менеджмент, тобто органи керування. Це особи, на чиїх слабкостях рейдер грає насамперед. Наділений достатніми повноваженнями директор може сприяти швидкому виведенню майна зі свого підприємства до підконтрольних рейдеру структур. Отже, власник заводу залишається з акціями, які нічого не коштують. Менеджмент легко може спровокувати фінансові проблеми на заводі, наприклад, санкціонувавши закупівлю сировини за завищеними цінами або взявши кредит під нереальні відсотки. Переконати керівництво діяти на користь рейдера можна порізному: від звичайного підкупу до підсаджування на «гачок» — шантажу, кримінального переслідування й погроз. Атака через менеджмент найдешевше обходиться на держпідприємствах, де немає ефективного контролю над операційною діяльністю з боку власника. Цей шлях — складніший від корпоративного захоплення, однак він є не менш дієвим, оскільки важко знайти підприємство, яке нікому нічого не заборгувало. Рейдери в цій ситуації вивчають кредитну історію підприємства і шукають способів порушити в суді справу про банкрутство підприємства. Далі рейдер може діяти кількома способами — або скупити борги підприємства і таким чином отримати більшість в раді кредиторів, або ж домовитися з іншими кредиторами, щоб призначити свого арбітражного керуючого. Арбітражний керуючий під час процедури банкрутства підприємства фактично виконує функції керівника такого підприємства, а отже може порядкувати на підприємстві як повноцінний господар. Тоді як акціонери в цьому разі практично не мають впливу на підприємство.

Як логічно випливає зі згаданого, роль конкурентної розвідки у вітчизняному бізнесі насамперед зводиться до вчасного запобігання рейдерській атаці. Щоб докладніше визначити завдання конкурентної розвідки у цих процесах, з'ясуємо низку принципових запитань, у відповідях на які й реалізовується роль конкурентної розвідки у протидії рейдерській атаці. Перше запитання, яке виникає під час аналізу будь-якої ситуації, пов'язаної з недружнім поглинанням — чому рейдерська атака є для керівництва великою несподіванкою?

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

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

Ідея захоплення може виникнути як в зовнішньому (все може початися із пропозиції продати бізнес), так і внутрішньому середовищі компанії. Як правило, ці плани виношують його власники, які не зуміли домовитися між собою. Один вважає, що розвиватися треба так, інший — так. Один говорить, що треба більше прав віддати топ-менеджерам, інший воліє управляти одноосібно, гадаючи, що краще від власника подбати про підприємство не зможе ніхто. Рейдерським атакам піддаються зазвичай успішні й благополучні фірми, керівники яких не без підстав вважають себе професіоналами найвищого гатунку. І дуже часто не вміють почути партнера й домовитися один з одним. Іноді рейдери самі підшукують вразливі для атак фірми й пропонують їхнє захоплення потенційним власникам або привласнюють їх самі.

У цьому разі ефективно спрацьовує правило коли «розумний вчиться на чужих помилках», тобто як виходили з таких ситуацій інші. Слід підкреслити, що можливі варіанти мають бути прораховані і відпрацьовані задовго до початку рейдерської атаки, у процесі її реалізації вони можуть виявитися малоефективними. Тобто ефективним способом запобігання конфліктним ситуаціям є договір з партнерами про те, як у разі розбіжностей ділитиметься бізнес. Адже в ситуації, коли один з партнерів вирішує «вийти із гри» й продати бізнес, зробити це буває технічно дуже складно. Гроші перебувають в обороті й вилучити їх інші партнери просто не в змозі.

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

Додамо, що в критичних ситуаціях на підприємстві дуже часто предметом спору є, наприклад, бренд фірми, особистий внесок

окремого співвласника. Зрозуміло, що кожен вважає себе тим, на кому все тримається. Починаючи спільний бізнес, коли справи йдуть досить не погано, необхідно дуже чітко уявляти, як зможете ви вийти з нього з найменшими втратами в ситуації, коли ваші партнери давно вже грають проти вас. А ще краще — з найбільшим прибутком.

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

Спектр завдань конкурентної розвідки не обмежується захистом важливих об'єктів, ресурсів, комунікацій та конфіденційних даних, як часто вважають. Сюди входить: виявлення загроз політичного, фінансово-економічного, соціально-психологічного характеру у сфері інтересів компанії; інформаційна оцінка партнерів, клієнтів, конкурентів, контрактів; інформаційно-аналітична підтримка процесів підготовки, прийняття і супроводження рішень компанії, систематизація результатів реалізації раніше прийнятих рішень; інформаційний контроль розвитку інфраструктури ринку, конкурентів, їх рекламних дій; інформаційний супровід власних активних дій на ринку (публікації, реклама, виставки, дезінформація тощо); забезпечення координації і взаємодії функціональних підрозділів організації на основі

взаємного обміну інформацією про його оточення; створення системи технічного захисту конфіденційної інформації; інформаційно-аналітичне супроводження злиття чи поглинання; розробка правової бази захисту інформації з обмеженим доступом; проведення моніторингу партнера/конкурента як в Україні, так і в будь-якій країні світу; вивчення ринкового середовища країни, у якій планується відкриття бізнес-структур.

**Висновки.** Таким чином, практичним втіленням такої роботи є створення інформаційної бази даних (ІБД). Наповнення ІБД визначає творчий підхід аналітика, єдиним важливим правилом є чітке усвідомлення інформаційних потреб компанії. Доцільно застерегти, що така база дає результат тільки тоді, коли розвідувальна робота є постійним, а не вибіркоvim процесом на підприємстві.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Головань І. Удар у стик: чому процвітає «рейдерство» в Україні // Дзеркало тижня. — 2006. — 17 жовтня.
2. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний/Патрик А. Гохан; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 741с.
3. Рудык Н.Б. Конгломеративные слияния и поглощения: Книга о пользе и вреде непрофильных активов: Учеб.- практич. Пособие. — М.: Дело, 2005. — 224с.
4. Слияния и поглощения. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. (Серия путеводителей-справочников «Проверено. Коммерсантъ»).- М.: Альпина Бизнес Букс, The Platzdarm Group, 2004. -192с.
5. Зайцев І. Веселий рейдер // Контракти. — 2007.— № 06.
6. Балюк А. Інтерв'ю журналу Коммерсантъ. — від 26.09.06 р

**Анотація.** В статті определены сущность понятия рейдер и исследована роль конкурентной разведки в контексте борьбы с недружескими поглощениями в Украине.

**Ключевые слова:** рейдер, конкурентная разведка, слияние, поглощение.

**Summary.** In the article essence of concept is certain raider and the role of competition secret service is investigational in the context of fight against unfriendly absorptions in Ukraine.

**Keywords:** raider, competitive exploring, merging, absorption.

*Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*