

3. Крайник О. П. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / О.П. Крайник, З. В. Клепікова. – Львів : Державний університет «Львівська політехніка»; К. : Дакор, 2000. – 260 с.

4. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций / В.П. Савчук – К. : Максимум, 2001. – 600 с.

5. Богиня О.П. Основи економіки праці : навч. посіб. / О.П. Богиня О.А. Грішнова. – 2-е вид. – К. : Знання-Прес, 2001. – 313 с.

6. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.

7. Адамчук В.В. Экономика и социология труда : учеб. для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 407 с.

8. Перерва П.Г. Маркетинг промышленных изделий / П.Г. Перерва. – Харків : Райдер, 1993. – 220 с.

9. Горовий Д.А. Оцінка ризику рейдерського захоплення підприємства / Д.А. Горовий, В.Ю. Нестеренко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: зб. наук. праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2009. – № 5. – С. 26-34.

10. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. – [Електронний ресурс] – Код доступу: [hrpt://www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua)

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 16.09.10 р.

УДК 658.15

ДМИТРИЄВ І.А., докт. екон. наук, НЕСТЕРЕНКО В.Ю., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ МЕТОДІВ РЕЙДЕРСЬКОГО ЗАХОПЛЕННЯ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

***Анотація.** Визначено головні види інформації про діяльність підприємства, на основі яких стає можливим визначення загроз, що створюють умови для його захоплення легітимним шляхом. На основі інформації про діяльність автотранспортних підприємств побудовано відповідні матриці загроз та розраховано показники вразливості підприємств рейдерському захопленню шляхом використання таких методів, як маніпуляції з акціонерним капіталом, кредиторською заборгованістю, нематеріальними активами, реєстром акціонерів. На основі розрахункових показників вразливості визначено потенційні методи рейдерського захоплення підприємств автотранспортної галузі.*

Ключові слова: рейдерське захоплення, автотранспортне підприємство, метод, загроза.

DMITRIEV I., Dr., Econ. Sc., NESTERENKO V., Cand., Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

DETERMINING POTENTIAL METHODS OF RAIDER CAPTURES OF MOTOR-TRANSPORT ENTERPRISES

Abstract. Main types of information on enterprise activities forming a basis for identifying threats that create conditions for the enterprise legitimate capture have been determined. Based on the information on motor-transport enterprises, corresponding matrices of threats have been built, and indexes of enterprise vulnerability to raider captures by manipulating the equity, accounts payable, register of stockholders etc. have been designed and calculated. Potential methods of motor-transport enterprise raider captures have been determined on the basis of the calculated indexes of enterprise vulnerability.

Key words: raider capture, motor transport enterprise, method, threat.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку прав власності та корпоративних відносин в Україні стає надзвичайно актуальною проблема захисту підприємств від рейдерських захоплень. Це обумовлює необхідність створення певного механізму оцінки загроз, наявних в діяльності підприємства, задля визначення потенційних методів його рейдерського захоплення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам рейдерства, недружнього злиття та поглинання на пострадянському просторі присвячені роботи таких російських науковців як І. Тунік, В. Поляков, І. Рудик, І. Владімірова та інші [1, 2, 3]. Проте їх роботи присвячені насамперед юридичній складовій механізму захисту від рейдерського захоплення в умовах російського законодавства, а також розгляду окремих складових процесу рейдерського захоплення підприємства. Висвітленням питання в українських умовах займалися такі дослідники, як О. Барановський, З. Варналій, І. Зайцев, Г. Простаков [4, 5, 6]. Роботи авторів присвячені головним чином аналізу ринку злиття та поглинання в Україні, опису потенційної загрози рейдерських захоплень підприємств, дослідженню окремих випадків таких захоплень, а також дослідженню юридичних аспектів статутних документів акціонерних товариств та їх співставленню з Законом України «Про акціонерні товариства»[7].

Невирішені складові загальної проблеми. Головним недоліком наукових розробок залишається відсутність комплексного підходу до дослідження рейдерства як на макрорівні, так і на рівні

окремого підприємства. Тому на сьогоднішній день є необхідним подальше поширення досліджень в напрямку визначення чітких характеристик підприємств, що сприяють розповсюдженню рейдерських процесів, з обов'язковим врахуванням галузевої специфіки.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення потенційних методів рейдерського захоплення підприємств автотранспортної галузі шляхом практичної апробації розроблених методичних рекомендацій з оцінювання загроз, що створюють умови для захоплення підприємства легітимним шляхом [8].

Виклад основного матеріалу дослідження. Для проведення аналізу характеристик діяльності підприємства з точки зору виявлення потенційного методу його рейдерського захоплення необхідна така інформація:

- 1) склад акціонерів підприємства, а саме:
 - загальний пакет акцій в розпорядженні мажоритарних акціонерів;
 - кількість та розміри пакетів акцій мажоритаріїв;
 - загальний пакет акцій міноритарних акціонерів, їх кількість;
- 2) інформація про організацію, що здійснює ведення реєстру власників іменних цінних паперів, її місцезнаходження;
- 3) інформація про кредиторську заборгованість підприємства, з урахуванням її обсягів згідно з загальною вартістю активів підприємства, а саме:
 - обсяги довгострокової заборгованості, головним чином довгострокові кредити банків;
 - обсяги короткострокової заборгованості, головним чином заборгованість за розрахунками за товари, роботи та послуги;
- 4) інформація про нематеріальні активи, що використовуються в ході реалізації діяльності підприємства.

Перший блок інформації дозволить оцінити імовірність захоплення підприємств через створення конфліктів між акціонерами-мажоритаріями, використання номінальних керівників або витиснення міноритарних акціонерів.

Другий блок інформації дозволяє оцінити репутацію фірми-реєстратора, порядок його обрання, обсяги та термін діяльності, тобто зробити висновки стосовно реалізації методу захоплення через зміни в реєстрі акціонерів.

Третій та четвертий блоки інформації дозволять оцінити імовірність та ефективність використання методів захоплення через кредиторську заборгованість та нематеріальні активи відповідно.

Інформація, необхідна для аналізу, наведена в табл. 1 та 2. Дані використані з [9, 10].

Розглянемо матриці оцінки характеристик діяльності підприємств та розрахуймо показники їх вразливості від використання окремих методів рейдерських захоплень (табл. 3) [8].

Розглянемо розподілення потенційних методів рейдерського захоплення автотранспортних підприємств. Головним слабким місцем більшості автотранспортних підприємств є велика кількість міноритарних акціонерів, яким найчастіше є існуючі або колишні працівники. Практична відсутність виплати дивідендів робить таких акціонерів незацікавленими в утриманні своїх пакетів акцій, тобто рейдер може проводити ефективно їх скуповування.

Таблиця 1

**Вихідні дані для аналізу акціонерного капіталу підприємств
з точки зору потенційного захоплення**

| Підприємство | Показник | | |
|---|---|---|---|
| | загальний пакет мажоритарних акціонерів | | загальний пакет міноритарних акціонерів |
| | разом | в т.ч. окремо | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| ВАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство – 10556», м. Вінниця | 81% | ТОВ «Лукрум-2007» – 49% Гадомський І.М. – 32% | 19% |
| ВАТ «Немирівське АТП – 10510», м. Немирів, Вінницька область | 45% | Рудь М.Г. – 25% Рудь Г.П. – 10% Рудь В.М. – 10% | 55% |
| ВАТ «Світловодське автотранспортне підприємство № 13562», м. Світловодськ, Кіровоградська область | 87% | ТОВ «Яна»- 26% Ukrfunding Limited – 61% | 13% |
| ВАТ «Луганське автотранспортне підприємство 10955», м. Луганськ | 85% | МПП «ЮВАТ»- 40% Гуткіна Г.І. – 19% Гуткін Г.М. – 11% Бондарев О.П. – 15% | 15% |

Закінчення табл. 1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----|---|-----|
| ВАТ «Чернігівське АТП-17462», м. Чернігів | 76% | Півень М.О. – 76% | 24% |
| ВАТ «Червоноградське автотранспортне підприємство 14628», м. Червоноград, Львівська область | 34% | Клюс П.Д. – 25% Староста Л.М. – 9% | 66% |
| ВАТ «Автотранспортне підприємство 13057», м. Київ | 59% | Дубінко О.І. – 59% | 41% |
| ВАТ «Борщівське автотранспортне підприємство 16138», м. Борщів, Тернопільська область | 29% | Шмигельський В.М. – 21% Кашуба С.І. – 8% | 71% |
| ВАТ «Ізюмське автотранспортне підприємство 16307», м. Ізюм, Харківська область | 63% | Мелентьєв А.В. – 10% Слабунов В.С. – 44% Задорожний О.І. – 9% | 37% |

Таблиця 2

**Вихідні дані для аналізу характеристик діяльності підприємств
з точки зору потенційного захоплення**

| Підприємство | Організація – реєстратор акцій | Показник | | | Інформація про НМА, що використовуються |
|--|----------------------------------|--|---|--|---|
| | | Кредиторська заборгованість, тис. грн | | | |
| | | загалом, рівень щодо загальної вартості активів, % | в т.ч. довгострокова, тис. грн, % до вартості активів | в т.ч. за товари, роботи, послуги, тис. грн, % до вартості активів | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ВАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство – 10556», м. Вінниця | ТОВ «Приватреєстр», м. Вінниця | 3698 88,4% | 713 17,05% | 2212 52,9% | програ- мне за- безпе- чення |
| ВАТ «Немирівське АТП – 10510», м. Немирів, Вінницька область | ТОВ «Партнер-реєстр», м. Вінниця | 490 51,7% | 0 | 422 44,5% | програ- мне за- безпе- чення |

Продовження табл. 2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|--|--|--------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| ВАТ «Світловодське автотранспортне підприємство № 13562», м. Світловодськ, Кіровоградська область | ТОВ «ІНГ Реєстратор Україна м. Київ | 1498 33,9% | 0 | 1375 31,1% | програ- мне за- безпечен- ня |
| ВАТ «Луганське автотранспортне підприємство 10955», м. Луганськ | ЗАТ «Промінвестбанк», м. Київ | 134 5% | 0 | 0 | програ- мне за- безпечення |
| ВАТ «Чернігівське АТП-17462», м. Чернігів | ТОВ «Центр реєстрів та консалтингу», м. Чернігів | 770 22,7% | 0 | 292 (з них 221 – векселі) 8,6% | програ- мне за- безпечен- ня |
| ВАТ «Червоноградське автотранспортне підприємство 14628», м. Червоноград, Львівська область | ЗАТ ДКК «Акціонер» м. Львів | 1928 49,9% | 0 | 1275 33% | програ- мне за- безпечен- ня |
| ВАТ «Автотранспортне підприємство 13057», м. Київ | ВАТ «КОМЕКС-реєстратор» м. Київ | 5282 (з них 4506 – інші поточні зобов'язання) 92,6% | 0 | 639 11,2% | програ- мне за- безпечен- ня |
| ВАТ «Борщівське автотранспортне підприємство 16138», м. Борщів, Тернопільська область | ЗАТ «Приват-Банк м. Дніпропетровськ | 493 33,4% | 116 7,9% | 100 6,8% | програ- мне за- безпечен- ня |
| ВАТ «Ізюмське автотранспортне підприємство 16307», м. Ізюм, Харківська область | ВАТ «Мегабанк» м. Харків | 787 51,8% | 551 36,3% | 113 7,4% | програ- мне за- безпечен- ня |

Другим слабким місцем є кредиторська заборгованість підприємств, особливо за надані їм товари (головним чином ГММ), а також за придбані в кредит машини. Борги за паливо значно знижують взаємну довіру між контрагентами, а тому ситуація може бути використана рейдером для скуповування боргових зобов'язань підприємств.

Таблиця 3

Оцінка загроз та потенційні методи захоплення підприємств

| Підприємство | Матриця оцінки характеристик діяльності | Показники β_i | Потенційні методи захоплення та їх комбінації |
|---|---|---------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| ВАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство – 10556», м. Вінниця | 11101 | 0,8 | Створення конфлікту між мажоритарними акціонерами з одночасним скуповуванням акцій міноритаріїв, можливі маніпуляції з реєстром, а також маніпуляції з кредиторською заборгованістю |
| | 11100 | 0,6 | |
| | 11100 | 0,6 | |
| | 10010 | 0,4 | |
| | 11101 | 0,6 | |
| | 10000 | 0,2 | |
| ВАТ «Немирівське автотранспортне підприємство 10510», м. Немирів, Вінницька область | 10010 | 0,4 | Витиснення міноритарних акціонерів, використання кредиторської заборгованості |
| | 11101 | 0,8 | |
| | 01100 | 0,4 | |
| | 01010 | 0,4 | |
| | 11001 | 0,6 | |
| | 10000 | 0,2 | |
| ВАТ «Світловодське автотранспортне підприємство № 13562», м. Світловодськ, Кіровоградська область | 00001 | 0,2 | Можливе використання кредиторської заборгованості |
| | 01001 | 0,4 | |
| | 01100 | 0,4 | |
| | 00000 | 0 | |
| | 11001 | 0,6 | |
| | 10000 | 0,2 | |
| ВАТ «Луганське автотранспортне підприємство 10955», м. Луганськ | 11011 | 0,8 | Створення конфлікту між мажоритарними акціонерами з одночасним скуповуванням акцій міноритаріїв |
| | 01101 | 0,6 | |
| | 10000 | 0,2 | |
| | 00001 | 0,2 | |
| | 00001 | 0,2 | |
| | 10000 | 0,2 | |

Закінчення табл. 3

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-------|-----|---|
| ВАТ «Чернігівське АТП-17462», м. Чернігів | 00011 | 0,2 | Можливе використання кредиторської заборгованості |
| | 01001 | 0,4 | |
| | 10100 | 0,4 | |
| | 00010 | 0,2 | |
| | 11001 | 0,6 | |
| | 10000 | 0,2 | |
| ВАТ «Червоноградське автотранспортне підприємство 14628», м. Червоноград, Львівська область | 01000 | 0,2 | Скуповування акцій у міноритарних акціонерів, можливі маніпуляції з реєстром, використання кредиторської заборгованості |
| | 11101 | 0,8 | |
| | 10110 | 0,6 | |
| | 01010 | 0,4 | |
| | 11001 | 0,6 | |
| | 10000 | 0,2 | |
| ВАТ «АВТОТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО 13057», м. Київ | 01000 | 0,2 | Скуповування акцій у міноритарних акціонерів, можливі маніпуляції з реєстром, використання кредиторської заборгованості |
| | 11101 | 0,8 | |
| | 10110 | 0,6 | |
| | 01000 | 0,2 | |
| | 11001 | 0,6 | |
| | 10000 | 0,2 | |
| ВАТ «Борщівське автотранспортне підприємство 16138», м. Борщів, Тернопільська область | 01001 | 0,4 | Витиснення міноритарних акціонерів, можливі маніпуляції з реєстром |
| | 11101 | 0,8 | |
| | 01110 | 0,6 | |
| | 01010 | 0,4 | |
| | 10001 | 0,4 | |
| | 10000 | 0,2 | |
| ВАТ «Ізюмське автотранспортне підприємство 16307», м. Ізюм, Харківська область | 11010 | 0,6 | Скуповування акцій у міноритарних акціонерів, створення конфлікту між мажоритарними акціонерами |
| | 11101 | 0,8 | |
| | 00110 | 0,4 | |
| | 01010 | 0,4 | |
| | 10001 | 0,4 | |
| | 10000 | 0,2 | |

У ряді випадків також викликає сумнів правильність обрання фірми-реєстратора. Згідно з новими вимогами Закону України «Про акціонерні товариства» у частині, що стосується бездокументарної форми акцій, це значно підвищує ефективність використання методу маніпуляцій з реєстром акціонерів [7].

Останньою розповсюдженою слабкою ланкою є наявність на підприємствах декількох мажоритарних акціонерів зі значними, але не контрольними пакетами акцій, а також ситуація, коли навіть їх загальний пакет не є контрольним. Таке становище є надзвичайно

небезпечним для власників підприємства, тому що дозволяє ефективно використовувати класичні методи захоплення підприємств через акціонерний капітал.

Все зазначене вище обумовлює необхідність створення для українських підприємств відповідної моделі управління ризиком рейдерського захоплення. Досягнення цієї мети можливе через проведення оцінки привабливості підприємства для рейдерів, тому що далеко не кожне підприємство може потрапити в коло їх інтересів. Але суспільний резонанс досліджуваного питання, може призвести до спроб власників багатьох підприємств впроваджувати надмірні заходи з захисту своєї власності, що може мати негативні наслідки для діяльності таких підприємств. Тобто захисні заходи, що впроваджуються підприємствами, мають відповідати рівню ризику його захоплення. Важливою є й практична ефективність заходів з захисту підприємства. Власники та менеджмент не повинні діяти наосліп під час проведення захисних дій. Тобто вони повинні мати можливість спрогнозувати дії агресорів, попередити їх, використовуючи на свою користь той факт, що вони володіють повною інформацією про фінансовий стан, майно, контрагентів свого підприємства тощо. Правильно оцінивши наявну інформацію, вони зможуть самостійно виявити свої недоліки та розробити певні заходи з їх подолання.

Висновки. Оцінка та аналіз загроз, наявних в діяльності автотранспортних підприємств, встановили, що найбільш дієвими для рейдерів в галузі є методи витиснення міноритарних акціонерів та використання кредиторської заборгованості. Також високий рівень дієвості показали методи маніпуляції з реєстром акціонерів та створення конфлікту між мажоритарними акціонерами. Підвищує безпеку для підприємств те, що зазначені методи захоплення ефективно використовуються в комплексі, що значно підвищує результативність рейдерських дій. Таким чином, підприємства автомобільної галузі потребують розроблення в подальшому спеціального механізму захисту від наявного в їх діяльності ризику рейдерського захоплення.

Література

1. Туник И.Ю. Антирейдер: пособие по противодействию корпоративным захватам / И.Ю. Туник, В.А. Поляков. – СПб. : Питер, 2007. – 208 с.

2. Рудык И. Б. Методы защиты от враждебного поглощения / И.Б. Рудык. – М. : Дело, 2006. – 384 с.
3. Владимирова И. Г. Слияния и поглощения компаний: характеристика современной волны / И. Г. Владимирова. – Режим доступа: www.cfin.ru/press/management/2006-1/02.shtml.
4. Варналій З.С. Рейдерство в Україні: передумови та шляхи подолання / З.С. Варналій, І.І. Мазур // Стратегічні пріоритети. – 2007. – № 2(30). – С. 129-136.
5. Зайцев І. Веселий рейдер / І. Зайцев // Контракти. – 2007. – № 6. – С. 12-17.
6. Простаков Г. Страна непуганых акционеров / Г. Простаков // Эксперт. – 2006. – № 1. – Режим доступа : <http://www.expert.ua/articles/16/0/1793/>.
7. Про акціонерні товариства: Закон України № 514-VI від 17.09.2008. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
8. Нестеренко В.Ю. Методика оцінки слабких сторін підприємства, що сприяють його рейдерському захопленню / В.Ю. Нестеренко // Коммунальное хозяйство городов: научно-технич.сборник. Вып. 85. Серия: Экономические науки. – К.: Техника, 2008. – С. 344-349.
9. Система раскрытия информации на фондовом рынке Украины. – Режим доступа: www.smida.gov.ua.
10. Загальнодоступна інформаційна база даних ДКЦПФР про ринок цінних паперів. – Режим доступу: <http://www.stockmarket.gov.ua/ua/>.

Рецензент: Д. О. Горелов, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.
Стаття надійшла до редакції 9.09.10 р.

УДК 65.018

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. екон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДА ПЕРЕХОДА К ПРОЦЕССНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ

***Аннотация.** Разработан метод перехода предприятия к процессному управлению на основе обоснования этапов и содержания работ. В основу предлагаемого метода положены принципы: выделяются бизнес-процессы предприятия по «сквозному» признаку; учитывается, что каждый бизнес-процесс в своем составе имеет процессы деятельности потребителя, основные, обеспечивающие и процессы менеджмента; структуру, определение содержания системы управления путем гармонизации с менеджментом качества; осуществление целеполагания и соответственно формирование содержания си-*