

УДК 347.191.11:65.012.32 (045)

**Ю. В. БІЛЯК**

*Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ*

## **СТРАТЕГІЯ ПРЕВЕНТИВНОГО ЗАХИСТУ КОРПОРАЦІЇ ПРОТИ РЕЙДЕРСЬКОЇ АТАКИ**

Наукові праці МАУП, 2013, вип. 4(39), с. 72—78

*На сучасному етапі розвитку економіки зростає кількість операцій зі злиття і поглинання, які в корумпованих країнах з нерозвиненими ринковими відносинами часто носять кримінальний відтінок.*

Рейдерством є професійна діяльність з управління корпоративними конфліктами з метою отримання можливості розпоряджатися підприємством, у тому числі його бізнесом, активами, потенціалом та ін., або з метою отримання від компанії матеріальної вигоди за позаекономічних підстав без встановлення контролю.

Під внутрішнім конфліктом розуміється конфлікт:

- між акціонерами (групами акціонерів);
- між новим власником і персоналом;
- між менеджментом і персоналом, у середині менеджменту;
- між власниками і менеджментом;
- інші конфлікти, в тому числі конфлікти щодо до власності;
- викликані відчуженням акцій (часток) і т. д.

Щодо внутрішніх корпоративних конфліктів, у проведеному дослідженні автора цікавлять ті, чий генезис впливає з визначення можливостей:

1) по-перше, управляти компанією;

2) по-друге, розпоряджатися її активами, а також ті можливості, які можуть спонукати учасника конфлікту на корпоративний шантаж.

Самі рейдери вважають свою діяльність корисною для економіки, оскільки “чистка” слабких підприємств на законних підставах підвищує ефективність бізнесу. Скупка великих пакетів акцій неефективних компаній слугує тому, щоб повалити топ-менеджмент, скоротити непродуктивні витрати, продати зайві підрозділи і, в підсумку, підняти ціни на акції.

Система захисту має будуватися таким чином, щоб знизити ризик захоплення найціннішого об’єкта на підприємстві.

Власне, рейдерство як недружнє корпоративне захоплення з’явилося одночасно з акціями, які дали можливість поглинання компанії проти волі керівництва.

У 2012 р. в публічних корпоративних конфліктах брали участь понад сто великих компаній з багатомільярдними активами. Тільки у Москві зафіксовано 117 сило-

вих захоплень і ворожих поглинань бізнесу. За оцінками депутата Держдуми, адвоката П. Астахова, за рік у Росії відбувається близько 10 тис. рейдерських захоплень [1]. Є класичний приклад захоплення відомого на всю Російську Федерацію підмосковного клубу “Водник” і його школи олімпійського резерву. Більше трьох років тому М. Панкін, генеральний директор і власник 75-процентної частки клубу, раптом дізнається від громадянина, який з’явився в його кабінеті, що він вже і не власник, і не генеральний директор. Районний суддя Негода в Краснодарському краї виключив його зі складу учасників товариства “як особу, яка заважає його розвитку”. Колишній директор клубу подав позов про виключення не тільки Панкіна, а й А. Рамазанова, який не має до клубу жодного відношення. А. Рамазанов — житель півдня. У таких випадках рейдери використовують ангажований суд. Цей суд встановив непричетність А. Рамазанова і в позові до нього відмовив, але при цьому виключив з ТОВ власника кваліфікованого контрольного пакета. І рішення було винесено миттєво. Звісно, південний суд не повинен був розглядати цю справу. Існують же правила “територіальної підсудності”. Крім того, суддя, “забувши” повідомити про засідання М. Панкіна, спрямував рішення до негайного виконання. Інакше кажучи, позбавив відповідача навіть шансу на судовий захист у касаційній інстанції. Усі рішення судді давно скасовані, а він спокійнісінько продовжує судити. І такі історії не рідкість [2].

Рейдерство в Україні стало однією з найактуальніших проблем для бізнесу. Рейдери в нашій країні асоціюються з бандитами і корупцією. Кількість рейдерських захоплень зростає з кожним роком [3; 4].

Отже, що є причиною рейдерства, чому воно виникає, яка його природа і чи існують методи захисту бізнесу в українських реаліях. Спочатку проаналізуємо активність рейдерства в Україні, розкриємо сутність рейдерства в українських реаліях, дослідимо основні цілі рейдерів і спрогнозуємо наслідки рейдерських атак. Також нашим завданням є спроба систематизувати найпошире-

ніші звернення з приводу фактів рейдерства та запропонувати превентивні заходи щодо захисту підприємства, оскільки у разі рейдерських атак час і підготовленість мають першочергове значення.

Українське рейдерство — це, в основному, корупційний перерозподіл власності, а не процес економічної оптимізації [5]. Якщо проаналізувати всі відомі звернення з приводу фактів рейдерства, то їх можна звести в шість груп.

1. Хтось з акціонерів (учасників) формує навколо себе групу (міноритаріїв, як правило), яка має на меті зміну керівника. У цих випадках переходу акцій (часток) з рук у руки немає, а якщо і є, то він не носить принципового характеру.

2. Відбувається скупка акцій (перехід часток). Здавалося б, звичайна практика, але мажоритарії починають бити на спалох, оскільки усвідомлюють, що їхнє підприємство не являє інтересу для фінансових вкладень. При цьому вони розуміють, що саме підприємство не являє інтересу, оскільки, участь у ньому міноритаріїв номінальна, їхні інтереси просто ігноруються.

3. Зобов’язання підприємства (у тому числі й абсолютно між собою не пов’язані), дані різним організаціям, опиняються в одних руках. Ця ситуація найчастіше супроводжується висуванням позовів (у тому числі заяви про банкрутство) або їхньою загрозою.

4. Починаються слабомотивовані перевірки услякого роду контролюючих органів — СЕС, пожежників, податкової інспекції та ін. При цьому поведінка і демонстрований інтерес перевіряючих дає підставу вважати, що їхня мета виходить за рамки звичайної перевірки.

5. Акціонер (учасник) або їх група демонструє конфліктну поведінку, завалює компанію скаргами і заявами, звертається в різні державні органи, у тому числі і до суду. Найчастіше таку поведінку демонструє новий акціонер (учасник), але часто трапляються випадки, коли це робить хтось за дорученням старого акціонера.

6. З’являється судовий пристав з виконавчим листом за результатами процесу, про

наявність якої компанія не була оповіщена. Тут важливо зазначити таке. Як не дивно, не рідко трапляються випадки, коли керівництво компанії ігнорує судові повідомлення,

вважаючи, наприклад, доводи позивачів надуманими. Так от, подібна поведінка украй ускладнює відновлення порушеного права.

Розглянемо основні цілі рейдера (табл. 1).

**Основні цілі рейдера**

Таблиця 1

Ціль рейдера	Пояснення
Спроба досягти класичної синергії. (Синергія — це істотне збільшення ефективності компанії, що утворилася після злиття різних компаній, порівняно з сумарною ефективністю її частин до об'єднання)	Досягнення синергії планується тоді, коли рейдер вважає, що бізнес ефективний, але ефективність його після приєднання до іншої компанії значно зросте
Спроба досягти, якщо так можна висловитися, антисинергії — компанія розбивається на частини і розпродается, причому сумарна ефективність частин буде більш ефективною від первісної компанії	Дроблення компанії на частини планується тоді, коли рейдер вважає, що з'єднання різних видів діяльності під одним дахом зменшує ефективність кожного з бізнесів
Спроба управління бізнесом з його розвитком	Управління бізнесом планується тоді, коли загарбник вважає, що, по-перше, бізнес перспективний, по-друге, управляється неефективно, по-третє, вкладення у придбання впливу окупляться сторицею з підвищенням капіталізації компанії
Спроба реалізації активів (як правило, з супутньою ліквідацією компанії, формальної або фактичної — неважливо)	Реалізація активів планується тільки тоді, коли їхня цінність незрівнянно більша цінності самого бізнесу. Від таких дій безпосередньо виграє тільки загарбник. Але не можна не враховувати того, що особи, відсторонені від управління, позбавляються свого бізнесу, але отримують (при білому рейдерстві) більш-менш адекватне відшкодування. Виграє і покупець активів, а через нього опосередковано споживач і суспільство загалом. В однозначному програші — персонал, зайнятий в основній діяльності
Спроба ліквідації компанії як самостійна дія	Встановлення контролю з метою ліквідації компанії — дія достатньо екзотична. Справді, робити подібне має сенс лише під час зменшення конкуренції. Однак конкурентів можна умовно поділити на дві групи — відповідно до якості та кількості продукції та ін. Для встановлення контролю над такими конкурентами, потрібно витратити ресурси, щоб перемога була пірровою. Інші ж, що займають незначну частку ринку, зовсім не конкуренти

Організувати дієвий захист бізнесу вже під час рейдерської атаки складно, а іноді просто неможливо з різних об'єктивних причин. І при цьому доводиться нести витрати в розмірах, що не порівнюються витратами на профілактичні заходи.

Зазвичай рейдери атакують підприємство-мішень, якщо запланований ними прибуток від такого заходу не менше 200 %. При цьому за умови підготовленої атаки прибуток, отриманий рейдерами в результаті нападу, іноді досягає 500–1000 %. З такої практики на-

прошується цілком логічний висновок, що на безпеці бізнесу економити не можна. Кажуть, що скупий платить двічі. У цьому ж випадку скупий розплачується всім, що було зароблено ним за допомогою витрачених сил, нервів і фінансових коштів. Потрібно вибудувати систему захисту заздалегідь [6].

Удосконалення корпоративного законодавства, реформування судової та правоохоронної систем, юридичне визначення поняття “рейдерство” — це необхідні, але недостатні методи боротьби з недружніми поглинаннями.

Превентивні методи захисту підприємства можна розробити і впровадити як за допомогою своїх внутрішніх співробітників, так і за допомогою залучення зовнішніх консультантів (табл. 2).

Якщо протиправне захоплення щодо компанії вже розпочато, то захист включає в себе комплекс заходів, що враховують конкрет-

ні обставини справи, особливості бізнес-процесів, структуру управління і т. д.

Це може бути ініціювання та супровід судових процесів, правовий захист як самої компанії, так і її посадових осіб. Дуже важливий грамотний і професійний захист власників і керівництва компанії у кримінальному процесі.

Враховуючи постійні зміни законодавства і появу все нових “креативних” методів загартників, антирейдерські заходи не можуть бути однотипними для всіх випадків.

Викорінити рейдерство, що ґрунтується на порушенні законів (з підбіркою документів, погрозами, судовим і чиновницьким свавіллям) — ось основне завдання. Викорінити це можна відсотків на 90 (як мінімум!), якщо притягати до відповідальності чиновників / суддів / силовиків, які беруть участь у подібних процесах.

Таблиця 2

### Превентивні методи захисту від рейдерських атак

ЗАХОДИ, ЯКІ ДОПОМОЖУТЬ ЗАХИСТИТИСЯ ВІД РЕЙДЕРСЬКИХ АТАК	
1	2
Створення прозорої та зрозумілої системи корпоративного управління	У статуті компанії та інших її локальних документах потрібно закріпити <b>ефективний механізм контролю</b> над здійсненням менеджерами операцій з відчуження активів компанії, розпорядженням великими сумами, залученням істотних позик і кредитів, оформленням поручительств за третіх осіб
Створення та впровадження якісних установчих та внутрішніх документів підприємства	Статут і внутрішні положення підприємства повинні повною мірою відповідати вимогам чинного законодавства України, а також регламентувати чіткий порядок прийняття рішень органами управління товариства
Активна робота з акціонерами та / або учасниками товариства	Акціонери та учасники товариства повинні регулярно отримувати прибуток від корпоративних прав, якими вони володіють. Якщо вони відчувають віддачу від підприємства, корпоративними правами якого вони володіють, вони ніколи не зроблять дій, які б змогли нашкодити підприємству і його інтересам. Будь-які непорозуміння або ж корпоративні конфлікти необхідно намагатися вирішити блискавично
Систематичний контроль кредиторської заборгованості	Підприємство має систематично контролювати стан і структуру кредиторської заборгованості та за необхідності її реструктуризувати

1	2
Контроль заборгованості компанії	У всіх договорах, які укладаються компанією і за якими компанія виступає боржником, передбачити умову, що відступлення права вимоги до компанії за договором може бути здійснене тільки за згодою боржника. Це допоможе запобігти неконтрольованій скупці боргів компанії
Розробка схеми захисту активів	Підприємство повинно мати схему захисту / виведення своїх активів у разі екстреної необхідності
Виведення управління активами компанії в іноземні юрисдикції	У разі використання кількох адрес, ефективний контроль отримання вхідної кореспонденції за всіма адресами
Продуктивна робота зі зберігачем акцій	Підприємство має тісно і безперервно працювати зі зберігачем акцій, щоб у разі необхідності отримувати оперативну інформацію від нього про зовнішні загрози
Аналіз ситуації над операціями з цінними паперами компанії	Доступ до реєстру власників цінних паперів акціонерних товариств — це дуже сильний козир у руках рейдерів, з якого зазвичай починається побудова багатьох схем недружного поглинання. Під час укладення договору з реєстратором краще вибирати великі компанії або банки з гарною репутацією, які діють на відповідному ринку тривалий час
Прозорість власності і адекватна капіталізація компанії	Придбання та відчуження активів компанії необхідно здійснювати з повним дотриманням законодавства. Усі розрахунки бажано проводити офіційно, із зазначенням у договорах реальних сум
Систематичний контроль судових процесів	Керівники підприємства повинні систематично стежити за станами судових процесів, в яких підприємство є стороною у справі, а також системно проводити моніторинг бази Єдиного державного реєстру судових рішень на предмет наявності рішень, постанов, ухвал суду, про які підприємство не могло знати
Дія в компанії “Положення про комерційну таємницю і конфіденційну інформацію”	Наявність механізмів відповідальності за несанкціоноване розголошення третім особам певної інформації тих відповідальних співробітників, які мають до неї доступ
Створення умов мотивації для менеджменту і виховання корпоративного духу компанії	Колектив підприємства, у тому числі менеджмент, повинен відчувати мотивацію за виконану роботу, а також згуртуватися через виховання корпоративного духу компанії. Кожний співробітник і менеджер компанії повинен дорожити інтересами своєї компанії

1	2
Запасний пакет оригіналів або нотаріальних копій установчих документів, важливих протоколів загальних зборів та рішень керівних органів компанії, зразків підписів власників і менеджменту, відбитків печаток, правовстановлюючих документів на активи слід зберігати поза офісом компанії, у важкодоступному місці, наприклад, у адвокатів або в банківській комірці	Життєво важливі документи підприємства, такі як статут, внутрішні положення підприємства, договори, контракти, повинні зберігатися на підприємстві з обмеженням доступу до них і надаватися тільки в разі необхідності або ж на законну вимогу третіх осіб
Ефективна, а не формальна охорона активів	Контроль доступу в офіс компанії, її склади і виробництво
Регулярна перевірка стану документів про реєстрацію, підтримка зв'язку з місцевими реєструючими органами	Керівнику або власнику господарського товариства необхідно налагодити відносини з державним реєстратором на випадок, якщо державному реєстратору будуть надані на реєстрацію документи, пов'язані зі зміною складу учасників товариства, зміною голови правління, директора або іншого виконавчого органу господарського товариства, то державний реєстратор просто проінформує суспільство про це, наприклад, по телефону, що, у свою чергу, може запобігти незаконним діям з боку рейдерів

Отже, не завжди рейдери справді хочуть захопити підприємство-жертву. Що далі робити з цим господарством, бізнесом? Краще отримати “відступні” і йти грабувати далі — такий розвиток подій ними теж розглядається. Головна порада — треба невинно стежити за своїм бізнесом, за кредиторською та дебіторською заборгованістю, за міноритаріями, за своїм майном.

З рейдерами боротися можна і потрібно. Насамперед на загальнодержавному рівні необхідно прийняти спеціальне законодавство. Є дуже успішний прецедент у Великобританії, де після затвердження такого закону явище рейдерства зійшло нанівець вельми швидко. Правда, для цього потрібно, щоб і виконавська дисципліна була в нашій країні на такому самому високому рівні, як на Заході. Технологій для захисту від поглинань багато. Це і юридичні моменти, і, великою мірою, піар. Але важливо не тільки сформулювати якусь загальну нормативно-правову базу, а й на рівні конкретного бізнесу вибудувати стратегію захисту від можливих спроб рейдерства. І головне — захищатися

від недружніх сторонніх дій треба не тоді, коли компанію вже почали поглинати, а до цього — замислюватися про оборону треба до початку війни.

Нині Верховна Рада України працює над рядом законопроектів, які можуть допомогти у протистоянні незаконним поглинанням. Як приклад, можна навести проект Закону України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України” (щодо корпоративних конфліктів) (№ 2431), винесений на розгляд парламенту народними депутатами П. О. Порошенком, В. П. Цушко, С. П. Ключевим. Цим проектом, який було схвалено в першому читанні, мають бути внесені зміни до Господарського процесуального кодексу України та до Закону України “Про приватизацію державного майна”.

Унеможливити використання для захоплення підприємств такого інструменту, як розпилення позовів, може частково зменшити кількість рейдерських атак.

Проте захист від одного способу нападу не може бути панацеєю, адже рейдер відразу ж придумав інший. Необхідний комплексний

підхід, який би охопив зміни в нормативно-правових документах, якими зараз так успішно користуються рейдери (ЦПК, ГПК, корпоративне законодавство), в симбіозі з розкорумпуванням державних контролюючих органів та судової гілки влади. Разом з тим, необхідно ретельно проаналізувати всі можливі негативні наслідки кожного з цих документів, аби державний механізм не запрацював проти підприємця.



## Література

1. Антикоррупционная политика Самарской области. Как защититься от рейдерства? — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://samaraanticorr.ru/~anticorr/main/propaganda/mass\\_media/4154/](http://samaraanticorr.ru/~anticorr/main/propaganda/mass_media/4154/)
2. Как уберечься от рейдеров. — ИА “Альянс Медиа” по материалам газеты “Московский комсомолец”. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://spb-mb.ru/?page=152>
3. Рейдерські захоплення в Україні б'ють рекорди // Кореспондент.net, 16 березня 2009. — [Електронний

ресурс]. — Режим доступа: <http://news.bigmir.net/business/115759>

4. У Криму рейдери намагалися захопити “Будинок творчості письменників імені Чехова”. — [Електронний ресурс]. — Режим доступа: <http://dt.ua/UKRAINE/u-krimu-reyderi-namagalisyazahopiti-budinok-tvorchosti-pismennikov-imeni-chehova.html>

5. Если недружественное поглощение может произойти, оно рано или поздно обязательно произойдет. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: // [http://ceoclub.com.ua/category\\_73/item\\_9.html](http://ceoclub.com.ua/category_73/item_9.html)

6. Игнатовский С. Успех зависит от прозрачности бизнеса. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.yur-gazeta.com/ru/article/742/>

7. Селиванова И. Правовые аспекты поглощения компаний в Украине // Юрид. радник. — 2006. — № 3 (11). — С. 35—38.

8. Челембій Ю. Недосконалість українського законодавства є живильним ґрунтом для українських рейдерів // Вісн. Укр. спілки промисловців та підприємців. — 2007. — № 4. — С. 24.

9. Шемчук В. Рейдерство та корупція // Вісн. прокуратури. — 2006. — № 11 (65). — С. 13—18.

10. Гуророва Н. Щодо встановлення кримінальної відповідальності за рейдерство // Юрид. радник. — 2007. — № 2 (16). — С. 6—9.

*Аналіз діяльності, визначення цілей, масштабів та реалій рейдерської активності в Україні дало можливість спрогнозувати і узагальнити наслідки рейдерських атак для підприємства. Систематизовано найпоширеніші звернення з приводу фактів рейдерства та запропоновано превентивні заходи щодо захисту підприємства, зважаючи на першочергове значення часового фактора і підготовленості до рейдерських атак.*

*Анализ деятельности, определение целей, масштабов и реалій рейдерской активности в Украине позволили спрогнозировать и обобщить последствия рейдерских атак для предприятия. Систематизированы распространенные обращения по фактам рейдерства и предложены превентивные меры по защите предприятия, учитывая первостепенное значение временного фактора и подготовленности к рейдерским атакам.*

*Analysis of activity, defining objectives, scope and conditions of raiding activity in Ukraine and generalize it possible to predict the effects of raider attacks for the enterprise. Systematized the most common applications concerning the facts of raiding and proposed preventive measures to protect the company, given the paramount factor in the time and readiness to raider attacks.*

Надійшла 20 травня 2013 р.