

сприятимуть зменшенню термінів доставки продукції, і тим самим підвищать конкурентоспроможність підприємств. Таким чином, напрям подальших досліджень бачимо в розробці методики визначення конкурентоспроможності підприємств в умовах МТК.

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 255 с.
2. Дикань В.Л. Реформирование экономики Украины и конкурентоустойчивость предприятий. – Харьков: Основа, 1997. – 345 с.
3. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
4. Соколова Л.В. Конкурентоспособность предприятия и критерии ее оценки / Маркетинговые исследования. – Харьков: НВФ «Студцентр», 2001. – С.180-182.
5. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: Акадис, 1996. – 272 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Маркетинг, 2002. – 886 с.
7. Футало Т.В. Формування конкурентних систем у сфері торгівлі. – Львів: Львівська комерційна академія, 2006. – 292 с.
8. Статистичний щорічний України 2006 р. – К.: Консультант, 2007. – 575 с.
9. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2005. – №2. – С.50-53.
10. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України. – 2003. – №8. – С.33-38.

*Отримано 16.01.2008*

УДК 658.114

И.Ю.ЗАЙЦЕВА, канд. экон. наук

*Украинская государственная академия железнодорожного транспорта, г.Харьков*

### **ПРЕВЕНТИВНАЯ СИСТЕМА ЗАЩИТНЫХ МЕР ОТ НЕДРУЖЕСТВЕННЫХ ПОГЛОЩЕНИЙ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Выявлены источники риска, связанные со стратегией развития автотранспортного предприятия; риски, связанные с возможностью возникновения корпоративных конфликтов, а также предложены методы их устранения с целью недопущения недружественного захвата автотранспортного предприятия городского хозяйства.

Меняющаяся среда, в которой функционирует современное автотранспортное предприятие, предъявляет серьезные требования к управлению бизнесом. При этом одни предприятия осуществляют свою деятельность и развиваются более успешно, чем другие. Объясняется это тем, что они по-разному используют ресурсы своего организационного развития – при прочих, в принципе равных, условиях функционирования.

Любое предприятие может подвергнуться недружественной атаке. Этот тезис в настоящее время приобретает реальные очертания.

Даже если контрольный пакет акций потенциальной компании-цели принадлежит одному лицу или группе единомышленников и предприятие ведет успешный и выгодный бизнес, это не гарантирует его от возможных нападений. В некоторых случаях именно успешный бизнес компании-цели является лакомым куском для захватчиков.

Проблемами корпоративных конфликтов, а также экономической безопасности предприятия занимаются такие российские ученые и специалисты, как М.Ионцев, Н.Б.Рудык, А.Иванов, В.Шлыков, В.И.Ярочкин; зарубежные ученые Грейм Динз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель, Рик Рикертсен, Роберт Е.Гунтер, Стэнли Фостер Рид, Александра Рид Лажу, Уоррен Баффет, а также украинские экономисты Г.В.Козаченко, В.П.Пономарев, О.М.Ляшенко О.М. [1-9] и др. В России с 2003 г. выходит журнал «Слияния и поглощения». Это пока что единственное в России профессиональное издание по M&A. В 2007 г. также вышел в свет украинский прототип данного журнала, посвященный рынку корпоративного контроля и смежной с M&A тематике.

Для автотранспортных предприятий городского хозяйства, которые всерьез обеспокоены сохранением безопасности на нем и недопущением рейдерства, разработка стратегии компании является необходимым условием успешного развития в долгосрочной перспективе. Грамотно поставленные цели, учет уровня конкуренции и анализ перспектив развития отрасли помогают компаниям в конкурентной борьбе. В этой связи источниками риска, связанными со стратегией развития любого предприятия, являются:

- 1) отсутствие договоренности у собственников автотранспортного предприятия о единой и четкой стратегии развития;
- 2) отсутствие у менеджеров четкого видения стратегии развития автотранспортного предприятия;
- 3) игнорирование маркетинговых исследований, связанных анализом рынка, а также тенденций работы конкурентов и партнеров автотранспортного предприятия.

Стратегия развития определяет ориентиры и направления развития компании и может увязывать в себе миссию компании, цели, маркетинговую концепцию, инвестиционную политику, кадровую стратегию и др. Как правило, в стратегии описываются и обосновываются стратегические задачи развития компании и пути их достижения. Разрабатывая стратегический план автотранспортного предприятия, целесообразно включить следующие этапы:

- SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз);
- разработка и анализ альтернатив стратегического развития компа-

нии;

- формирование стратегических целей;
- подготовка программы реализации выбранной стратегии развития.

Анализируя затронутую проблему, можно прийти к выводу, что для того, чтобы устранить данный вид риска, собственник автотранспортного предприятия должен следовать следующим принципам:

1. Принцип четкой регламентации процесса формирования стратегического курса автотранспортной компании на уровне учредительных документов или внутренних положений.
2. Принцип грамотного формирования органов управления автотранспортной компании и наличие единства мнений в таких органах.
3. Изучение и имплементация в автотранспортной компании принципов корпоративного управления (в том числе, на уровне внутреннего кодекса корпоративного управления).
4. Отлаженный периодически проводимый анализ конкурентного рынка.
5. Разработка стратегии действий на случай начала или выявления попытки недружественного поглощения компании, предусматривающей возможности оперативного реагирования на агрессию и оперативной защиты ресурсов компании от потери контроля над ними, а также средства повышения «стоимости» недружественного поглощения.

Наряду с усиливающейся необходимостью создания грамотной стратегии развития компании немаловажную роль в сохранении экономической безопасности на автотранспортных предприятиях играет своевременное предотвращение корпоративных конфликтов. Потенциальные компании-цели ведут свою обычную хозяйственную деятельность, когда им впервые становится известно о начавшейся операции по недружественному поглощению. При этом, используя в своем арсенале несовершенство действующего законодательства, агрессоры часто осуществляют враждебные корпоративные действия в дополнение к другим в качестве средства устрашения или психологического воздействия. На наш взгляд, к основным источникам риска, связанным с возможностью возникновения корпоративных конфликтов, можно отнести следующие группы риска:

- возможность корпоративных конфликтов между крупными акционерами;
- большое количество миноритарных акционеров;
- возможные претензии на управление мажоритарного акционера;

- силовой захват предприятия;
- параллельные органы управления;
- корпоративный шантаж;
- отсутствие знаний в области корпоративного права;
- отсутствие открытости информации о деятельности компании.

Хотя в процессе реализации любая стратегия недружественного поглощения может многократно корректироваться в соответствии с конкретными обстоятельствами к основным способам устранения риска корпоративных конфликтов, по нашему мнению, необходимо отметить:

1. Учитывая невозможность полного устранения корпоративных конфликтов, единственный способ их решения – удаление участников из общества, что чаще всего невозможно, следовательно, нельзя допускать возникновения конфликтов.

2. Следование корпоративной этике в управлении предприятием (соблюдение интересов всех акционеров, включая и миноритарные – своевременная выплата дивидендов, допуск миноритариев к управлению компанией и т.д.).

3. Учитывая отсутствие эффективных методов борьбы с параллельными органами управления, единственным способом решения является наличие «прецедентной базы».

Заметим, что официально в Украине не существует судебного прецедента. Хотя наличие решений судебной инстанции по аналогичным делам может стать, как минимум, аргументом при пересмотре дела на основании неодинакового применения законодательства. Значит, наличие у предприятия решения суда в свою пользу по некоторым вопросам, может стать ключом к эффективному отражению попытки недружественного поглощения (НП).

Украинские реалии не позволяют использовать многие из описанных выше способов противодействия НП. В первую очередь, причиной этого служит отечественное законодательство и, можно даже сказать, система права. Так, ряд антизахватных приёмов, используемых, например, в США, был узаконен не нормами уставного права, а судебными прецедентами в делах, связанных с корпоративными спорами. Вообще, прецедентная система права (она же – система общего права (common law), англосаксонская система права) является более диспозитивной и предоставляет участникам правоотношений (в нашем случае – акционерам компании-цели и менеджменту) гораздо больше свободы в юридическом закреплении этих правоотношений, чем система уставного права (она же – континентальная система права). В

координатах последней находится и развивается законодательство Украины.

В целом, нормы корпоративного и «ценнобумажного» законодательства Украины носят императивный характер. Например, это справедливо в отношении органов, структуры и процедур корпоративного управления акционерным обществом, выпуска обществом акций и облигаций. И, хотя, в настоящее время эта императивность несколько «размыта» новыми противоречивыми нормами Гражданского и Хозяйственного кодекса Украины, очевидно, что украинским компаниям-целям (исключая, пожалуй, закрытые акционерные общества (ЗАО) с закреплённым ч.3 ст.81 Хозяйственного кодекса преимущественным правом акционеров ЗАО на приобретение его акций, которые продаются другими акционерами ЗАО) будет проблематично построить эффективные схемы защиты от недружественных поглощений на основе только устава и внутренних нормативных актов акционерного общества.

Таким образом, неутешительным является то, что в Украине не существует каких-либо цивилизованных правил урегулирования корпоративных конфликтов, поэтому основная часть этих конфликтов протекает «на грани». Стороны используют в своей борьбе практически любые подручные средства. Единственным сдерживающим фактором может выступать лишь этическая составляющая. Однако у каждого своя этика. Кто-то не считает для себя зазорным выгнать на улицу трудовой коллектив и закрыть вполне рентабельное предприятие. В некоторых случаях такие действия могут быть оправданы с экономической точки зрения, но в любом случае они наносят непоправимый ущерб обществу. При этом, формирование защищенной корпоративной структуры необходимо вести сразу в двух направлениях: создавая конструкцию бизнеса, способную противостоять возможным атакам, одновременно совершенствуя внутреннее устройство соответствующих компаний.

1.Ионцев М.Г. Корпоративные захваты: слияния, поглощения, гринмэйл. – М.: Ось-89, 2003. –176 с. (Русский гринмэйл).

2.Рудык Н.Б. Методы защиты от враждебного поглощения. – М.: Дело, 2006. – 384 с.

3.Иванов А., Шлыков В. Экономическая безопасность предприятия. – М., 1995. – 265 с.

4.Ярочкин В.И. Система безопасности фирмы. – М., 1997. – 185 с.

5.Грейм Динз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 256 с.

6.Рик Рикертсен, Роберт Е. Гунтер. Выкуп бизнеса менеджерами. Совет инсайде-ра. – М: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 408 с.

7. Стэнли Фостер Рид, Александра Рид Лажу. Искусство слияний и поглощений. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 960 с.

8. Уоррен Баффет. Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями. – М.: Альпина, 2005. – 268 с.

9. Козаченко Г.В., Пономарев В.П., Ляшенко О.М. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.

*Получено 19.12.2007*

УДК 658.512.62

М.М.НОВІКОВА, канд. екон. наук

*Харківський національний економічний університет*

### **ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ВИЗНАЧЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Вдосконалено методику визначення трудового потенціалу промислового підприємства, основу на формалізації характеристик персоналу та умов їхньої реалізації в процесі трудової діяльності.

Сучасне промислове підприємство є соціально-економічною системою, що обумовлено наявністю взаємопов'язаних напрямків його діяльності, тому її можна представити, з одного боку, у вигляді загальних і локальних, агрегованих і деталізованих, імовірнісних і детермінованих моделей, а з іншого – нормативних і дескриптивних моделей. При цьому промислового підприємству властиві деякі особливості, що визначають специфіку моделювання його соціально-економічної системи. Важливою особливістю промислового підприємства є наявність у нього трудового потенціалу, який певною мірою визначає ефективність досягнення цілей діяльності та функціонування господарюючого суб'єкта. Визначення рівня розвитку трудового потенціалу промислового підприємства потребує вдосконаленої методики, яка враховує не тільки особливі трудові якості персоналу, але й умови їхньої реалізації.

Питаннями методологічного забезпечення управління трудовим потенціалом підприємства займаються багато вчених [2-8], але досі не існує методики визначення трудового потенціалу, що ґрунтується на поєднанні особистих якостей персоналу та умов їхньої реалізації з метою досягнення оптимальних виробничо-господарських результатів функціонування промислового підприємства, тому метою статті є узагальнення та вдосконалення існуючих методик визначення трудового потенціалу промислового підприємства. Досягнення цієї мети потребує вирішення наступних завдань: розробити алгоритм визначення трудового потенціалу підприємства; обґрунтувати зміст його складових; удосконалити систему показників трудового потенціалу підприємства з їх формалізацією. Існують певні труднощі щодо реалізації алгоритму,