

дополнительной эмиссии. Стратегии и тактики, которые не связаны с акциями, но делают бизнес менее привлекательным для рейдера, заключаются в политике не защиты, а нападения, при этом при необходимости нанимаются специалисты; выкупаются акции и долговые обязательства захватчика и т.д.

Мировой опыт достаточно велик в вопросе защиты против недобросовестного захвата. Но на Украине враждебное поглощение имеет существенные отличия, следовательно, разработка мер по защите должна основываться на этих особенностях. Представляется, что для предотвращения или отпора рейдерской атаки следует применить следующие меры:

- использование законодательных возможностей при разработке устава и внутренних документов общества;
- скупка собственных акций компанией-целью, в т.ч. и у работников своего предприятия;
- сбор доверенностей для голосования на собрании акционеров;
- вывод активов за пределы досягаемости захватчика;
- фиктивное банкротство предприятия;
- оспаривание действий компаний-агрессоров в суде и др.

Полагаем, что в украинской предпринимательской среде необходимо использовать чисто «российское» изобретение, в частности, практику применения различных материальных и административных санкций по отношению к работникам-акционерам, намеревающимся продать свои акции внешнему инвестору. Также необходимо вести жесточайший контроль за кредиторской задолженностью и не допускать неоправданной концентрации задолженности в одних руках. Долговой рычаг нередко делает невозможным дальнейшее ведение бизнеса, что вынуждает к продаже активов.

Несомненно, лучший способ защиты от захвата, это его недопущение. Рейдеры всегда действуют быстро. Поэтому, когда захват уже начался, на выстраивание хорошей обороны может просто не хватить времени, да и обойдется она очень дорого. При этом очень важны превентивные меры, которые заранее уменьшают шансы рейдеров на победу, так что рейдер может даже и не рискнуть начать захват.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что все мероприятия, организуемые в рамках защиты, обеспечивают максимальный эффект только, при условии их комплексности. Цель подобных мероприятий – максимально повысить стоимость захвата предприятия, что становится экономически невыгодным. Подобный процесс заставит захватчиков вообще отказаться от получения предприятия-цели, или же перейти к переговорам и приобретению выбранного объекта. В этом случае изначально недружелюбное поглощение может реализоваться как легальный бизнес. Кроме того, о чем свидетельствует зарубежный опыт, возможно на смену не профессиональному руководству может прийти команда менеджеров-управленцев, способная вывести предприятие на новый экономический уровень, а также улучшить социально-экономическое развитие региона и страны в целом.

### Источники и литература

1. Антирейдер: спецпроект Комитета противодействия коррупции и организованной преступности // [www.news.allcrimea.net](http://www.news.allcrimea.net)
2. Касьяненко Н. Против рейдерства – комплексные меры // *Экономика*. – № 218. – 13 декабря. – 2006. – Симферополь
3. Крымские ученые против рейдеров // Пресс-служба КРРО ПЗУ 21.05.2007 [www.greenparty.ua](http://www.greenparty.ua)
4. Паламарчук Г., Венгер Л. Особенности рейдерства в Украине и политика его преодоления // *Экономика Украины*. – № 9. – сентябрь 2007. – С. 38–45.
5. Писковский В. Рейдерство: реальность мифа // *Зеркало недели*. – 23 декабря 2006.
6. Поляков В., Туник И. Выживаем под прицелом, или защита от недружественного поглощения (Менеджмент: стратегии с которыми побеждают) – К.: Издательский Дом «Максимум», 2006. – 315 с.
7. Российские рейдеры в Украине: Неофициальный рейтинг // [www.compromat.ru](http://www.compromat.ru)
8. Сахно А. Страна должна знать своих героев: Крупнейшие рейдеры Украины 29 марта 2007 [www.podrobnosti.ua](http://www.podrobnosti.ua)

### Вершицкий А.В.

## ВОЗДЕЙСТВИЕ ПРОЦЕССОВ ГЛОБАЛИЗАЦИИ НА МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНИЙ

Процессы глобализации оказывают значительное влияние на менеджмент компаний. По мере усиления специализации и разделения труда происходит усиление внешнеэкономической деятельности предприятий, способствующее повышению эффективности использования ресурсов. Глобализация деятельности предприятий стала ключевым направлением развития большинства компаний, добившихся значительных успехов в своей деятельности.

Показателем развития глобализации является удельный вес объемов мировой торговли. В 2006 году объемы мировой торговли в реальном выражении выросли на 8% – это второй по величине результат с 2000 года. Мировой экспорт товаров в 2006 году вырос на 15% по сравнению с предыдущим годом – до 11,76 трлн. долл. США, а экспорт услуг на 11% соответственно – до 2,71 трлн. долл. США. Такой результат был достигнут благодаря высокому росту мировой экономики (3,7%) и благоприятному инвестиционному климату. Объемы международной торговли Украины также значительно увеличились в последние годы (рис. 1) [2].

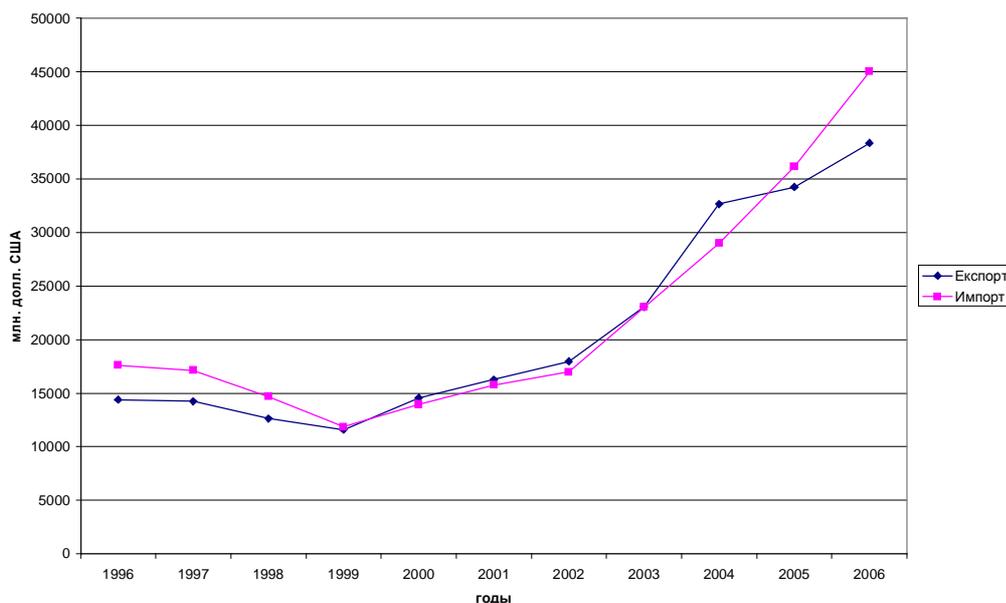


Рис. 1. Динамика объемов международной торговли Украины в 1996-2006 гг.

Либерализация международной торговли товарами и услугами, перемещение капиталов и человеческих ресурсов ведут к формированию единого мирового экономического пространства, создают новые возможности для экономического роста. Глобализация становится важнейшим фактором экономической активности в странах с рыночными отношениями за счет формирования единых правил ведения деловых отношений на всем мировом пространстве [3].

Основными факторами развития глобализации являются:

- снятие барьеров в таможенно-тарифной сфере на пути движения капиталов, товаров и услуг;
- технический прогресс в области телекоммуникаций, развитие Интернет;
- современные средства транспорта и связи, которые сжимают пространство и время для ускорения ведения бизнеса.

Эффективная деятельность компаний на международном рынке связана с максимальной свободой действий в отношении производства, продажи, приобретения товаров, работ, услуг. Регулирование внешнеэкономической деятельности стран обеспечивается Всемирной торговой организацией (ВТО).

При вступлении Украины в ВТО может возникнуть ряд проблем. Одной из наиболее острых проблем может стать способность украинских предприятий в сжатые сроки повысить уровень менеджмента для эффективной конкуренции с зарубежными компаниями, как на внутреннем, так и на внешнем рынках. В структуре украинского экспорта преобладает сырье, а для продаж высокотехнологичных изделий необходимо коренным образом улучшить их качество и выйти на целевые рынки сбыта продукции.

Проведенный анализ конкурентоспособности стран, проведенный Всемирным экономическим форумом (WEF) только в 2007 году перевел Украину из группы стран с наименее развитой «ресурсной» экономикой, в перечень стран которые переходят к «эффективной» экономической модели [4]. Украина заняла при этом 73 место (из 131 страны участвовавшей в рейтинге), поднявшись при этом на 5 позиций по сравнению с предыдущим годом. Однако данный прогресс обеспечен не благодаря успехам государственной власти, а благодаря изменению методики подсчета и включению в перечень показателей по которым позиции Украины традиционно являются более сильными: объем национального рынка, уровень высшего образования, рынок труда.

По некоторым составляющим индекса глобальной конкурентоспособности Украина имеет довольно высокие позиции: например, по развитию университетов (17 место), размеру государственного долга (17 место), стоимости рабочей силы (26 место), железнодорожной сети (31 место), инновационному потенциалу (40 место), качеству математического образования (44 место). Самые низкие показатели в рейтинге Украина имеет по таким базовым критериям как: торговые барьеры (123 место), инвестиционное законодательство (123 место), прозрачность государственной политики (119 место), надежность банковской системы (119 место), стандартам аудита и отчетности, таможенным процедурам, правам собственности (118 место), качеству автомобильных дорог, авиатранспортной инфраструктуре (116 место) [4].

Конечно, на место в рейтинге негативно влияют субъективные оценки западных экспертов о положении дел в Украине. Руководители украинских предприятий также разочарованы отсутствием системных реформ в государстве. Однако нет оснований утверждать, что 11 тысяч топ-менеджеров крупнейших компаний мира, участвовавших в опросе, специально занижали оценки Украине.

В целом, исходя из места Украины в глобальном мире, можно сделать выводы о необходимости продвижения в области создания условий для развития предпринимательства, постепенного устранения бюрократических и налоговых препон, гарантий прав собственности. Для повышения конкурентоспособности в

условиях глобализации государству необходимо существенно улучшать налоговый, инвестиционный, таможенный режимы.

В постиндустриальном мире, который формируется в результате глобализации, доминирует экономика знаний - экономика ежедневной технологической революции. Для постиндустриальной экономики характерно резкое ускорение научно-технического прогресса, преобладание отраслей, связанных с информационно-коммуникационными технологиями и, как следствие, изменение структуры общества и образа жизни человека. Отличительной чертой экономики знаний является экспорт товаров, имеющих значительную добавленную стоимость – товаров глубокой переработки, содержащих высокую долю интеллектуального труда. Речь идет в первую очередь о возобновляемых товарах в отличие от сырьевых ресурсов, преобладающих в украинском экспорте в настоящее время.

Национальным интересам Украины отвечает экономическая политика, направленная на разработку методов совершенствования и развития экспорта именно таких товаров. Украинской экономике необходимо искать новые направления развития, избавляясь от чрезмерной зависимости от экспорта сырья. Страна зависит от нескольких крупных компаний, получающих огромные прибыли от экспорта; вклад в ВВП малых и средних предприятий в Украине намного меньше, чем в других странах Европы. По оценкам Государственного комитета по статистике Украины, малый и средний бизнес формирует до 16% ВВП с учетом теневой экономики. Количество предпринимателей (сорок шесть на тысячу украинцев) соответствует среднеевропейскому уровню. Однако в Европе взнос малого и среднего бизнеса в ВВП составляет 60 – 70%, то есть его потенциал огромен. Более того, именно малые и средние предприятия должны сыграть ключевую роль в диверсификации структуры отечественной экономики [6].

Темпы и масштабы экономических преобразований во многих государствах определяются происходящими процессами глобализации. К ним относятся качественные изменения в области производства, изменения связанные с широким распространением знаний и технологий, обработкой, передачей и хранением информации с целью ее наиболее эффективного использования в мировом масштабе.

Украинские компании имеют значительные внутренние резервы для того, чтобы преодолеть препятствия на национальном и международном уровнях и перейти в разряд экспортеров товаров и услуг. Для удовлетворения требований качества международного рынка отечественным компаниям необходимо предпринять усилия по модернизации и замене устаревшего оборудования, обновить ассортимент производимых товаров и услуг, активнее продвигать отечественные товары и услуги на зарубежные рынки.

Для устойчивого развития экспорта необходимо широко использовать методы международного производственного кооперирования. Невозможно в рамках национальной экономики производить абсолютно всю продукцию, поэтому можно отказаться от неэффективных видов производства, что должно привести к повышению качества выпускаемой продукции и к росту экспорта.

Если раньше в теории управления обосновывалась необходимость создания вертикально-интегрированных диверсифицированных бизнес структур, у которых все детали процесса управления и производства находятся в одних руках, а создание комплектующих и окончательная сборка продукции географически не сильно отдалены друг от друга, то в современном мире, когда все большее развитие получили контрактные отношения, а покупка комплектующих на стороне стала нормой жизни, появляются примеры совершенно нового подхода к стратегии и стилю управления [1].

Крупные компании осознали, что вывод непрофильных и не ключевых активов из структуры компании и передача функций по их управлению компаниям, специализирующимся в данном сегменте услуг, - является более прибыльным, а значит выгодным для предприятия. Например, американская компания Ford приблизительно две трети комплектующих и услуг заказывает на стороне. Такому же примеру последовали и многие другие компании с мировыми именами в самых разных отраслях экономики. Вывод из под непосредственного оперативного управления отдельных задач или целых процессов при сохранении контроля над их реализацией позволяет повысить эффективность выполнения хорошо известных задач специализированными компаниями [1].

Передачу стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании получила название аутсорсинг.

Аутсорсинг является современной моделью предпринимательства, которая обеспечивает дополнительные конкурентные преимущества. Главный источник этих преимуществ - в использовании ресурсов (материальных и нематериальных) других компаний для достижения успеха на рынке. Одним из наиболее распространенных определений аутсорсинга является следующее: «перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене» [5, 3]. Причин активного распространения аутсорсинга несколько [1]:

1. сокращение операционных расходов;
2. концентрация на основном бизнесе;
3. создание переменной структуры затрат;
4. доступ к передовым технологиям и знаниям;
5. увеличение скорости выхода на рынок (компания, продуктов, услуг);
6. улучшение качества предоставляемых услуг.

Традиционно аутсорсинг сводится к передаче функций, обеспечивающих основной бизнес, внешнему исполнителю.

Для выхода национальных компаний на международные рынки необходимо повысить уровень управления в рамках национальных компаний, привлечь, обучить персонал, мотивировать его на инициативу и

предприимчивость. Вместе с тем ужесточение конкуренции на международных рынках заставляет национальные компании быть готовыми к попыткам экспансии иностранных фирм. Для противодействия этому необходима своевременная смена стратегии развития компаний, что потребует нововведений во всех сферах деятельности, в том числе в управлении бизнесом и персоналом.

При вступлении Украины в ВТО конкурентоспособность предприятий будет определяться, прежде всего, внутренними факторами:

- развитием конкурентоспособности отечественных товаров и услуг,
- совершенствованием организации и управления предприятиями,
- уровнем содействия и поддержки государством отраслей, которые могут пострадать при вступлении в ВТО.

В Украине широко распространено заблуждение об имеющихся резервах дешевой и одновременно квалифицированной рабочей силы, что должно вызывать устойчивый интерес зарубежных инвесторов и желание вкладывать средства в экономику. Однако, это не совсем так, как в отношении дешевизны, так и в отношении квалификации. Как показывают исследования, западные предприниматели ожидают от наших рабочих, инженеров и менеджеров совсем не тех качеств, которые у них традиционно развивались и культивировались. В частности, иностранцы требуют проявления компетенции, достаточной для исполнения обязанностей и полномочий, неукоснительного соблюдения технологической дисциплины. Ключевое значение имеют инициатива и предприимчивость, умение видеть перспективу и создавать новое. К сожалению, этих качеств нашим сотрудникам зачастую не хватает.

В результате глобализации мировой экономики полем деятельности компаний становится весь мир, в котором действуют разнообразные законы, обычаи и моральные нормы. Поэтому современные руководители должны мыслить глобально, а действовать с учетом конкретных условий ведения бизнеса в данной стране, регионе, городе и т.п. В целом происходит переход от традиционного менеджмента, когда решения принимались штаб-квартирами компаний, к децентрализованному менеджменту, опирающемуся на автономные, но имеющие общие цели и системы коммуникаций бизнес-единицы. Для глобального менеджмента характерно принимать решения, не обращая внимания на национальные границы. При этом можно выделить следующие особенности глобального менеджмента [3]:

- все менее существенное значение имеет фактор местоположения штаб-квартиры компании либо ее ведущих производственных и исследовательских звеньев;

- все более типичным становится интернациональный состав высшего управленческого эшелона. Гордостью IBM является, например, наличие в составе высшего руководства лиц пяти национальностей. Единственной страной, не соблюдающей правил этой «глобальной игры», является Япония, где для бизнеса характерны недопущение иностранцев к управлению и в целом ориентация на национальные кадры и интересы. Однако японские компании международного масштаба начинают постепенно менять свой традиционный стиль руководства, стремительно расширяя зарубежную базу НИОКР и размеры капиталовложений в других странах;

- глобальный менеджмент не может строить стратегию, противопоставляя интересы страны происхождения бизнеса и инвестиционные потребности его развития. Даже незначительный намек на такое противопоставление может вызвать серьезные политические проблемы для компании в дискриминируемой стране в плане использования персонала, капитала, технологии и природных ресурсов.

В результате можно прийти к выводу: чем более децентрализованы международные операции компании, тем меньше вероятность контроля над ее деятельностью со стороны любой власти. При этом с точки зрения национальных правительств и сообществ компании по-прежнему разделяются на «свои» и «чужие». Следует отметить, что немногие транснациональные корпорации оторвались от стран своего происхождения, тем не менее, тенденция к созданию наднациональных корпораций беспорна.

Происходят изменения в структуре управления и организации транснациональными корпорациями. В рамках транснациональных корпораций можно встретить различные виды организационных структур. При этом одна из главных задач управления транснациональными корпорациями - не усложнять структуры, а делать их ясными в понимании и эффективными для достижения целей и решения задач развития компании.

При ведении бизнеса в условиях глобализации компаниям предстоит освоить новые методы предпринимательской деятельности и корпоративного управления.

Компаниям среднего и малого бизнеса необходимо найти свое место на новом этапе развития конкуренции. Один из методов – предложить себя в качестве стратегических партнеров для транснациональных корпораций и других крупных компаний. Другой метод - привлекать для решения задач своего развития внешних исполнителей путем передачи последним для выполнения нужных, но непрофильных для себя работ. Поэтому одной из новых форм маркетинга становится систематический поиск компаниями таких партнеров, которые могут использовать их ресурсы для производства продукции или предоставления услуг на долгосрочной основе. В целях глобализации усиливается взаимозависимость фирм различных стран, основанная на общности целей и задач по совместному выпуску того или иного товара, востребованного рынком.

**Выводы:** В условиях глобализации развитие экономики идет по пути все большей специализации на конкретных функциях и задачах. Происходят существенные изменения в управлении компаниями на различных уровнях.

Во-первых, мобильность факторов производства и их доступность вне национальных границ оказывают

существенное влияние на изменения конкурентных преимуществ компаний промышленно развитых государств. Эти компании, потребляют продукцию и услуги развивающихся стран, в производстве которой развивающиеся страны обладают значительными сравнительными преимуществами, требующими затрат неквалифицированного труда и локальных природных ресурсов. Следовательно, при глобализации корпоративного управления компании, ведущие бизнес в разных странах, вынуждены использовать различные системы менеджмента и учитывать местные национальные, религиозные, культурные особенности и традиции.

Во-вторых, в результате глобализации мировой экономики качественно новой моделью управления компаниями стал аутсорсинг. В условиях, когда борьба за клиента вынуждает компании повышать качество товаров и услуг и одновременно снижать их цену, руководство компаний вынуждено экономить на расходах, в том числе и на расходах, связанных с непрофильной деятельностью. Аутсорсинг позволяет компаниям сфокусироваться на основном бизнесе и переложить все вспомогательные процессы на компании, специализирующиеся на выполнении этих функций. В настоящее время использование аутсорсинга наиболее характерно для транснациональных корпораций. Распространенным становится разделение производственного процесса в территориальном аспекте на базе аутсорсинга и специализации отдельных стадий, операций. Постепенно крупные компании превращаются в аутсорсинговую сеть самостоятельных фирм без определенной национальной принадлежности.

Несмотря на оторванность значительной части украинской экономики от глобальных рынков и автаркичность экономического поведения правительства и национального капитала, нашей стране необходимо более активно искать ответы на вызовы глобализации, пути повышения конкурентоспособности национальных компаний в современных условиях. Одним из путей повышения конкурентоспособности может стать аутсорсинг.

### Источники и литература

1. Аутсорсинг. Новая схема организации бизнеса: учебное пособие / Д.М. Михайлов. – М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.
2. Географічна структура експорту-імпорту товарів // Державний комітет статистики України [Электронный ресурс]. – Электр. дан. – 2007. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>, свободный. Загл. с экрана.
3. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
4. Кашуба А. Покидая третий мир // Инвестгазета. – № 45. – 2007. – С. 30–31.
5. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 176 с.
6. Яблоновская Т., Задерей Н. Дело за малым и средним // Эксперт [Электронный ресурс]. – Электр. дан. - №48 (97). – 2006. – Режим доступа: <http://www.expert.ua/articles/16/0/3076/>, свободный. Загл. с экрана.

### Джемялова Н.Б.

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА ЗЕРНА

### Введение

В настоящее время рынок зерна является основным и ведущим в агропромышленном комплексе региона. Он охватывает производство, заготовку, переработку и хранение продовольственного, фуражного и семенного зерна, то есть те отрасли и подотрасли, которые связаны между собой последовательностью технологического процесса – от производства зернового сырья до изготовления из нее готовых продуктов.

Формирование и функционирование регионального рынка зерна происходит по следующим принципам: ориентация на удовлетворение потребностей потребителей в качественной продукции, многоукладность форм хозяйствования, налаживание связей между сферами подкомплекса, которые осуществляются с учетом экономических интересов партнеров и др.

### Постановка задачи

Как и любой другой, региональный рынок зерна необходимо исследовать с позиции производителей и потребителей продукции. Специфика регионального рынка зерна связана с рядом организационно-экономических факторов и особенностей региона, поэтому его функциональная деятельность должна быть направлена на их максимальное использование.

Проблема анализа организационно-экономических факторов рынка зерна исследуется в трудах украинских ученых С.Кваша, А.Лука, В.Онегина, А.Гайдуцкого, А.Школьного, В.Губенко, В.Крамаренко и др.

### Результаты

Анализ литературных источников дает основание выделить ряд факторов, которые влияют на особенности формирования регионального рынка зерна: рыночный, конкурентный и производственный факторы.

Под рыночным фактором понимается взаимопроникновение региональных, национального и мировых рынков.

Конкурентный фактор означает усиление конкуренции на рынке. Конкуренция как объективное экономическое явление наиболее часто определяется как соперничество между хозяйствующими субъектами с целью эффективного продвижения на рынок своих товаров. Понятие «конкуренция» неразрывно связано с понятием «конкурентоспособность». При этом, чем эффективнее функционирует рынок, тем сильнее на