

моделі синергетичного менеджменту потребує кардинальної структурно-функціональної перебудови, переформатування усієї системи внутрішніх і зовнішніх зв'язків та гармонійного поєднання механізмів організації і самоорганізації, і на цій основі забезпечується формування та реалізація високого синергетичного потенціалу виробничо-економічної системи в цілому.

При ухваленні рішень про масштаби, форми та моделі організації (реорганізації, перетворення) системи управління розвитком підприємства на синергетичних засадах потрібно враховувати такі фактори, як рівень складності та динамічності зовнішнього середовища, обрані та потенційні стратегії розвитку, організаційно-правові форми господарювання, ресурсний потенціал, поточний фінансово-економічний стан та стадію життєвого циклу підприємства, рівень кваліфікації персоналу та організаційної культури, досвід застосування певного синергетичного інструментарію.

УДК 658.347.23

Л. А. Шергіна, канд. екон. наук,
доц. кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ОДИН ІЗ АСПЕКТІВ ВИРІШЕННЯ БІЗНЕС-КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглядається питання існування корпоративних конфліктів: причини, види, способи рейдерських атак. Визначено роль конкурентної розвідки у запобіганні рейдерській атаці.

The question of existence of corporate conflicts is considered: reasons, kinds, methods of raider attacks. The role of competition reconnaissance is determined in preventing of raider attacks.

*«Поведінка — це дзеркало,
у якому кожен показує свій вигляд»*

Гьоте

Реальне життя підприємств — це складний клубок виробничих, організаційно-управлінських та міжособистісних відносин. Більшість керівників прагнуть того, щоб не допустити виникнення конфлікту або загладити, пом'якшити його перебіг на момент його виникнення. Головне для менеджера — навчитися керувати конфліктом, знати закономірності його протікання та шляхи його вирішення, а також бути обізнаним у галузі психології особисто-

сті та психології людських відносин. Кожен менеджер повинен володіти мистецтвом вирішення конфліктів заради позитивного психологічного клімату в колективі, без якого не можлива творча, ефективна діяльність.

Одним із проявів бізнес-конфліктів є проблема рейдерства. Так звана тема рейдерства привертає до себе багато уваги.

Актуальність теми полягає найперше у тому, що 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 недружнього 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». **Рейдер** — фізична чи юридична особа, спеціаліст з перехоплення оперативного керівництва або власності фірми за допомогою спеціально інсценованого бізнес-конфлікту. Рейдерів іноді називають «санітарами лісу».

Рейдеру потрібно бути відмінним економістом, першокласним юристом, знавцем ринку цінних паперів — загалом, неабиякою людиною, своєрідним хижаком у світі приватного капіталу. **Рейдерство** — загальна назва ланцюжка операцій, що за допомогою вразливостей у законодавстві дозволяє одержати володіння над капіталом (звичайно підприємством). При цьому відбувається вимивання активів з володіння законних власників. Рейдерство — більш-менш законний, складний, високоінтелектуальний і високоприбутковий бізнес. **Рейдерство** — незаконне захоплення підприємства, яке призводить за собою зміну власника, і як правило, веде до звертання господарської діяльності (закриття підприємств) та звільненню робітників. Рейдерство — це вид діяльності, спрямований на захоплення підприємства, одно із самих актуальних погроз вітчизняному бізнесу. На жаль, ця діяльність може бути як незаконною, так і цілком легітимною.

За два останні роки нападів рейдерів зазнали понад 2000 вітчизняних підприємств. Такими є дані Української спілки промисловців та підприємців. За іншими оцінками, на рахунку рейдерів понад 3 тис. захоплених об'єктів власності. Протиправні рейдери завдають сучасному вітчизняному бізнесу великої шкоди. За найбільш оптимістичними оцінками в Україні зараз діють від 30 до 50 рейдерських груп. Незаконні захоплення підприємств за-

грожують розвитку економіки, особливо середнім компаніям, у яких немає могутнього політичного «даху». Загальна сума майна, що вилучається рейдерами, оцінюється в 2 млрд грн (по оцінках фахівців).

Найпростіша рейдерська схема зводиться до того, що певний об'єкт силовим методом захоплюється іншими власниками за надуманою підставою, а потім в судовому порядку через лояльні до загарбників суди доводиться легітимність захоплення. В Україні лише за останній рік відбулося понад 900 захоплень об'єктів — і наші суди дали лише 18 вироків, які підтверджували права власності попередніх власників на той чи інший об'єкт.

Від рейдерських атак не застрахований ніхто — будь-яке динамічно розвиваюче підприємство, що приносить стабільний дохід, може стати жертвою недружнього поглинання. У сучасній Україні в період найжорстокіших політичних штормів і цілковитого хаосу у всіх галузях влади рейдер почуває себе у своїй стихії. У таких умовах рейдеру легше усього захоплювати майно інших осіб, використовуючи при цьому переважно підібрені документи (як за формою, так і по змісту), на підставі яких у судовому чи іншому порядку він домагається переходу прав власності на це майно до себе. По підрахунках експертів, у часи політичної нестабільності активність рейдерів зростає на 80 %.

Рейдерство стає серйозною проблемою для українського бізнесу. Врятуватись від нього не вдасться, але обмежити цілком можливо, найбільш ефективно — шляхом удосконалення законодавчого поля та самоорганізації бізнесу. В цьому аспекті важливим засобом виступає конкурентна розвідка.

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.

Роль конкурентної розвідки у вітчизняному бізнесі насамперед зводиться до вчасного запобігання рейдерській атаці. Вітчизняна практика знає чотири основні способи рейдерської атаки: через акціонерний капітал, кредиторську заборгованість, органи управління, заперечування результатів приватизації [1].

Як правильно протидіяти захопленню свого підприємства? Можливі варіанти мають бути прораховані і відпрацьовані задов-

го до початку рейдерської атаки, у процесі її реалізації вони можуть виявитися малоефективними. Ефективним способом запобігання конфліктним ситуаціям є договір з партнерами про те, як у разі розбіжностей ділитиметься бізнес. Ефективний захист підприємства лежить винятково усередині самого підприємства. І цю небезпеку можна перебороти тільки побудувавши систему ефективних превентивних заходів захисту бізнесу комплексного характеру. Спектр завдань конкурентної розвідки не обмежується захистом важливих об'єктів, ресурсів, комунікацій та конфіденційних даних. Практичним втіленням такої роботи є створення інформаційної бази даних, яка дає результат тільки тоді, коли розвідувальна робота є постійним, а не вибіркоvim процесом на підприємстві.

Література

1. Особливості національного рейдерства // DailyUA. — 26 вересня 2006 р.
2. Пісковий В. Рейдерство: реальність міфу // Дзеркало тижня. 2006. — № 49.

УДК 004

В. М. Гужва, канд. екон. наук,
доц. кафедри інформаційних систем в економіці,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА ЙОГО МУЛЬТИАГЕНТНА РЕАЛІЗАЦІЯ

Командно-адміністративні методи управління виробничими підприємствами в умовах ринкової економіки є неефективними, оскільки ринок, що постійно динамічно змінюється, вимагає швидкої та гнучкої реакції з боку систем управління такими підприємствами. На протипагу таким формам управління пропонується ідея *еволюційного управління* підприємствами, зокрема, на основі синергетичного підходу з використанням концепції фрактальних фабрик (ФФ). В якості інструментарія для практичної реалізації ФФ, на думку автора, можуть бути використані мультиагентні технології.

Впродовж усього періоду розвитку теорії управління було запропоновано безліч методів управління економічними об'єктами, таких як управління на основі цілей, на основі результатів, на основі відхилень, ситуативне управління і інші методи. Проте всі ці