

УДК 334.758

Р.В. Шуляр, Н.В. Шуляр

Національний університет "Львівська політехніка"

ПРОБЛЕМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ РИНКОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ШЛЯХОМ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ

© Шуляр Р.В., Шуляр Н.В., 2003

Зв'язки між стратегіями розвитку є предметом багатьох досліджень у сучасній економічній теорії та теорії фірми. Злиття як один із шляхів трансформації підприємств розглядається з погляду можливості забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

The connection between the developing strategies is an important subject of many researches in the modern theoretical economics. Mergers are described from the point of the possibility providing the company with the strategy development.

Як свідчить практичний досвід злиття та поглинання підприємств, існує широкий спектр сфер застосування такого роду трансформації суб'єктів господарювання. Злиття та поглинання застосовуються найчастіше у антикризовому управлінні підприємством, у межах конкуренції на ринку, у межах реструктуризації, під час формування стратегічного розвитку підприємства, у межах реалізації маркетингових, зокрема ринкових, корпоративних та інших стратегій компаній.

Останнім часом у світі спостерігається висока активність у сфері реструктуризації компаній через злиття. Про це свідчать дані дослідження, опублікованого Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД) у 2000 році [1]. Вартість щорічних міжнародних злиттів у світі зросла з 1991 більш ніж у шість разів. У 1991 році загальна вартість злиття компаній становила 85 млрд. \$США, у 1998 році – близько 558 млрд. \$США. 1998 року вартість злиття зросла більш ніж на 60 % порівняно з 1997 роком, і більш ніж удвічі порівняно з 1996 роком. Загальна кількість випадків злиття зросла з 4 149 у 1991 року до 5 373 у 1998 році. Рекордним за кількістю випадків злиття був 1995 рік, коли було зафіксовано 6 310 транснаціональних злиттів підприємств.

Розробка та впровадження стратегій розвитку є необхідною передумовою успішного функціонування підприємства. Стратегія розвитку – це сукупність управлінських рішень, які мають важливі значення та наслідки для функціонування підприємства [2, с. 117]. Серед основних стратегій розвитку підприємств в економічній літературі виділяють, зокрема, ринкові (розширення, фокусування, вихід, диверсифікація тощо) та корпоративні стратегії (перетворення, злиття, роз'єднання тощо). Між цими групами стратегій існує тісний зв'язок, оскільки за допомогою корпоративних стратегій у практиці часто реалізуються ринкові. Вибір певної ринкової стратегії базується на глибокому аналізі ринкової кон'юнктури та можливостей розвитку підприємства – його потенціалу. Потенціал підприємства – це інтегрований, залежний від багатьох чинників, складний показник. Його слід оцінювати за такими параметрами, як виробничі потужності підприємства, можливість залучення додаткових інвестицій та зменшення витрат, інтенсивність інноваційної діяльності тощо. Для оцінки можуть використовуватися також показники, характерні для певної сфери діяльності.

Потенціал підприємства (Π) можна виразити функцією такого виду:

$$\Pi = f(V_p, I, S, N), \quad (1)$$

де V_p – виробничі потужності підприємства;

I – можливий обсяг залучення додаткових інвестицій;

S – можливий обсяг зменшення витрат;

N – інтенсивність інноваційної діяльності підприємства.

Модель вибору корпоративної стратегії залежно від зовнішніх, ринкових та внутрішніх факторів схематично зображено на рис. 1. В основу моделі, яка ґрунтується на оцінці потенціалу підприємства, покладена модель – матриця бостонської консалтингової групи [2, с. 150].



Рис. 1. Модель вибору корпоративної стратегії підприємства

Використовуючи класифікацію та характеристики видів злиття [3], можна оцінити можливість реалізації за їх допомогою основних ринкових стратегій (див. таблицю).

Зв'язок стратегій злиття та ринкових стратегій

Вид стратегії Вид злиття	Вихід з ринку за рахунок переходу на інший вид діяльності	Розширення	Фокусування	Диверсифікація
Горизонтальне	–	Розширення відбувається за рахунок захоплення ринкових ніш об'єкта злиття	–	–
Вертикальне	Діяльність може перенестися у сферу діяльності підприємства-об'єкта злиття	–	За рахунок конкурентних переваг підприємство зміцнює позиції на ринку	Сфера діяльності розширюється за рахунок сфер діяльності підприємства – об'єкта злиття
Конгенера-тивне	–	За рахунок об'єднання декількох напрямків діяльності підприємства можуть створити новий продукт та розширити ринок збуту	–	Сфера діяльності підприємств розширюється за рахунок об'єднання різних напрямків діяльності
Конгломеративне	Підприємства можуть перейти у іншу сферу діяльності	–	–	Диверсифікація за рахунок об'єднання підприємств різних сфер діяльності

Загалом процес прийняття рішення про злиття у підприємстві пропонується структурувати за схемою (рис. 2). Стратегія внутрішнього розвитку підприємства – це сукупність управлінських рішень, які націлені на зміну якостей внутрішніх елементів підприємства – таких, як, наприклад, персонал, технології, система обліку та контролю тощо. Одним з елементів зовнішнього розвитку у цій схемі є злиття підприємства, що є альтернативою внутрішньому розвитку.

Злиття хронологічно можна подати як набір послідовних дій, починаючи з формування стратегії компанії покупця та закінчуючи введенням об'єкта злиття (поглинання) у систему діяльності компанії-покупця. Вивчення літературних джерел, досвіду зарубіжних та вітчизняних корпорацій, а також власні дослідження авторів дають змогу виділити такі фази злиття: фаза 1 – підготовка вихідних даних для формування альтернативних стратегій; фаза 2 – вибір стратегії та пошук партнерів (визначаються основні стратегічні цілі, які може досягти компанія через злиття); фаза 3 – підготовка процесу злиття (організовується зустріч з представником компанії-об'єкта, готується повна інформація стосовно інвестиційного клімату в країні тощо); фаза 4 – розробка інтеграційних механізмів, зокрема на основі кадрової та інноваційної політики; фаза 5 – налагодження контактів з менеджерами компанії; фаза 6 – початок спільної діяльності після злиття; фаза 7 – застосування механізмів регулювання спільної діяльності.

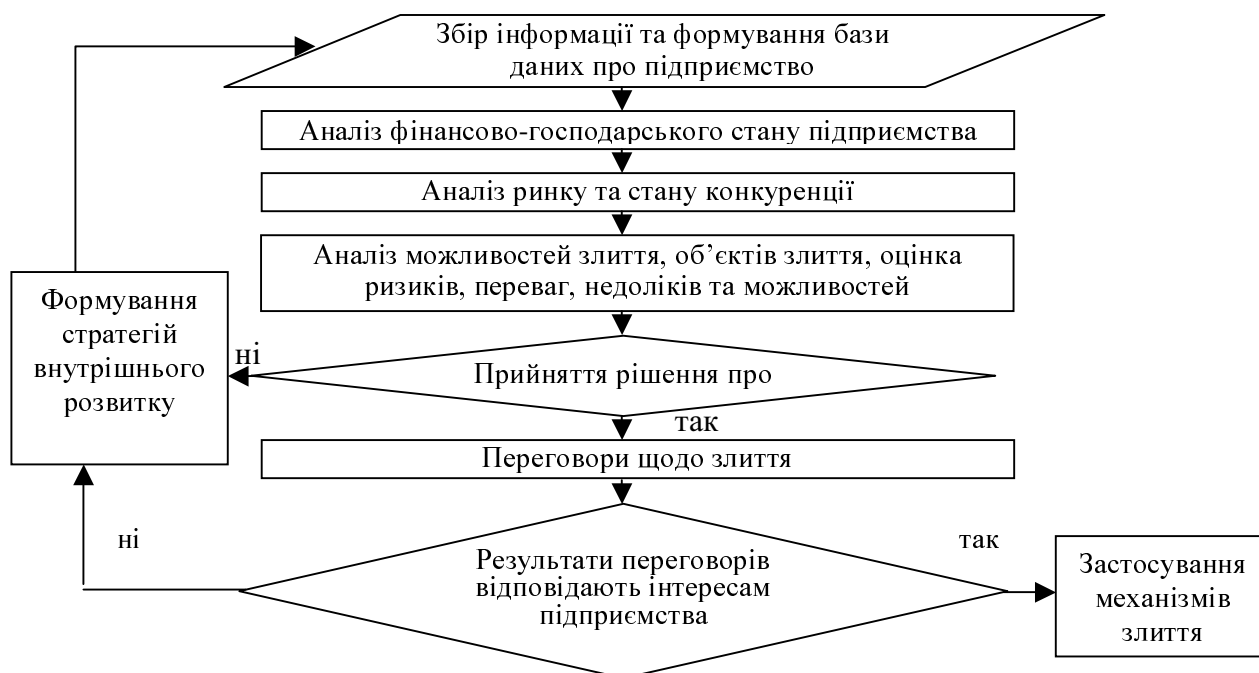


Рис. 2. Блок-схема процесу прийняття рішення про злиття

На етапі аналізу можливостей злиття, об'єктів злиття, оцінки ризиків, переваг, недоліків та можливостей виникає необхідність урахування певних чинників. Аналіз літератури [2, 3, 4, 5] та практичного досвіду у сфері злиттів та поглинань підприємств дав змогу виділити чотири основні групи факторів, які визначають ефективність злиття підприємств: фактори умов злиття, зовнішні фактори, внутрішні фактори та фактори спільної діяльності. Оцінюючи ефективність поточної та майбутньої діяльності новоствореного підприємства, слід враховувати такі фактори (рис. 3).

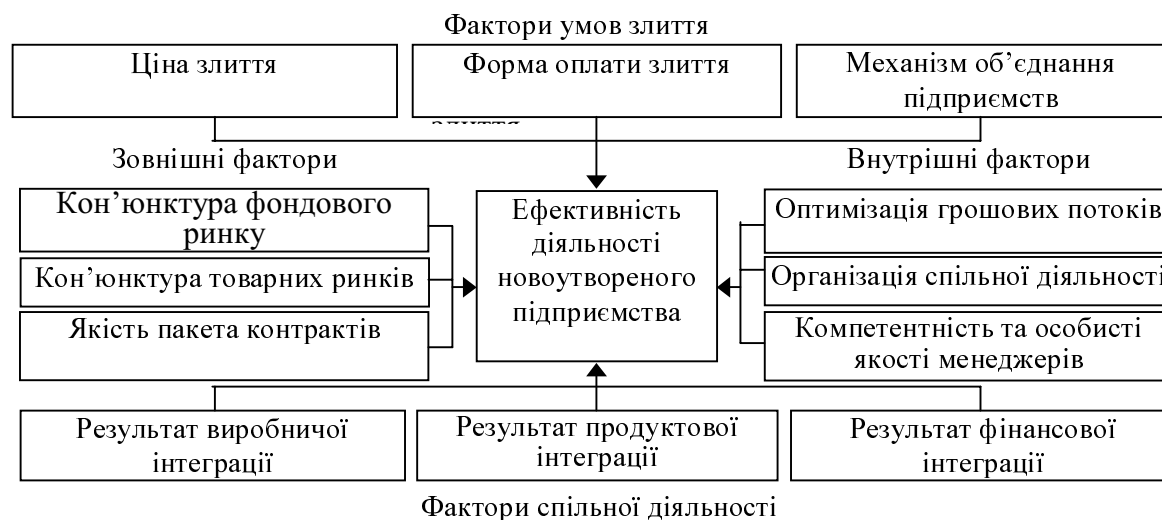


Рис. 3. Фактори ефективності злиття підприємств

Зовнішні фактори та фактори механізму злиття відповідають фазам злиття 1, 2 та 3. Вплив внутрішніх факторів найвідчутніший у фазах 4 та 5. У фазах 6 та 7 необхідно враховувати групу факторів спільної діяльності.

Найважливішим фактором ефективності злиття підприємств є ціна злиття. Ціна злиття – це вартість купівлі або обміну (залежно від форми оплати) акції підприємств-учасників злиття. Для підприємства – ініціатора злиття та підприємства – цілі злиття фактор ціни має обернене значення. [5, с. 279]. Ціна підприємства – об'єкта злиття може визначатися із застосуванням таких методів, як балансовий, ринковий, метод приведених чистих грошових потоків тощо. Остаточна ціна злиття визначається під час переговорів між сторонами. У практиці злиття ціна враховує інтереси переважно лише однієї зі сторін.

Оплата злиття може відбуватися у таких чотирьох основних формах: грошовими засобами, акціями, борговими зобов'язаннями або змішана форма. Форма оплати злиття повинна відповідати інтересам обох сторін і остаточно визначається під час переговорів. Форму оплати сторони угоди про злиття вибирають залежно від таких умов, як податкове законодавство країни, ціна акцій на ринку, кон'юнктура фондового ринку, час злиття та реакція на злиття з боку фондового ринку, рівень асиметричності інформації на ринку. Механізм об'єднання підприємств включає в себе такі елементи процесу злиття, як передача прав на управління майном та прийняття рішень щодо діяльності новоутвореного підприємства, здійснення об'єднувачих дій щодо координації виробничо-господарської діяльності новоутвореного підприємства тощо.

Кон'юнктуру фондового ринку у країнах з розвинутою ринковою економікою визначають зі значення та динаміки індексів біржової активності. В умовах практично відсутності фондового ринку в Україні єдиними джерелами інформації про його стан та тенденції розвитку можуть бути наявні прецеденти – випадки злиття або результати продажів пакетів акцій підприємств під час приватизації. Такий моніторинг може бути ускладнений конфіденційністю та закритістю інформації про угоди злиття. Для вирішення проблем обліку, звітності та розкриття інформації про об'єднання підприємств затверджено наказом Міністерства фінансів України від 07.07.99 р. № 163 і зареєстровано в Мінюсті 23.07.99 р. за № 499/3792 Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 19 "Об'єднання

підприємств", запровадження якого почалося у 2000 році. У цьому стандарті з урахуванням міжнародних принципів встановлюється порядок об'єднання підприємств, тобто визначається порядок відображення в обліку і фінансовій звітності: придбання інших підприємств; гудвіл при придбанні підприємств; злиття підприємств; розкриття інформації про об'єднання підприємств.

Кон'юнктура товарних ринків у дослідженнях багатьох авторів характеризується циклічністю або фазовістю. Завданням підприємства при здійсненні стратегії злиття є дослідження фази чи фази циклу, у якій знаходить ринок (галузь) підприємства-об'єкта. Оптимізація грошових потоків – це досягнення такого співвідношення витрат та доходів підприємства, яке забезпечить стабільну виробничо-господарську діяльність і максимальні прибутки. Результат продуктової інтеграції – це така система збуту продукції, яка забезпечує максимальний обсяг реалізації за рахунок ефективної організації постачання та просування продукції на ринку. Результат виробничої інтеграції – це певне поєднання технологічних процесів підприємств, що зливаються, яке дає можливість зменшувати витрати виробництва та покращувати характеристики продукції. Результатом фінансової інтеграції є максимізація прибутку підприємства внаслідок синергійного ефекту, економії на податках тощо.

Сьогодні у багатьох секторах економіки стрімко змінюються форми і методи контролю, впроваджуються нові організаційно-управлінські структури, використовуються нові методи об'єднання окремих господарських одиниць. На противагу цим процесам в Україні велике значення надається розукрупненню підприємств, децентралізації. Це відбувається переважно через неспроможність потенційних інвесторів забезпечити достатній обсяг інвестицій у великі підприємства. Ієрархічна централізація великих підприємств часто замінюється горизонтальними зв'язками, окремі ланки єдиного виробничого ланцюга передаються самостійним спеціалізованим підприємствам. На останніх часто можна перекласти ризик, пов'язаний із профілюванням виробництва, кон'юнктурою ринку, загостренням конкуренції на ринку тощо. Але на противагу цим процесам зростає капіталомісткість багатьох секторів економіки, що підштовхує найбільші транснаціональні компанії до стратегічних альянсів і різних форм спільної діяльності. З'являються безліч нових форм конкуренції і співробітництва, триваліших і стійкіших форм взаємодії між підприємствами [4]. Ринковий механізм усі частіше замінюється на контрактно-ринкові або координаційно-субординаційні (базуються на інституті власності) відносини. Важливого значення для успіху підприємства на ринку набувають елементи стратегічного планування та управління, в основі яких лежить глибокий та послідовний аналіз стратегічних альтернатив.

1. Kang N.H., Johansson S. *Cross-border Mergers and Acquisitions: Their Role in Industrial Globalisation*. – Paris, 2000. 2. Иванов Ю.В. *Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса*. – М., 2001. 3. Бригхем С.Ф. *Основы финансового менеджмента*. – К., 1997. 4. Уткин Э.А. *Антикризисное управление*. – М., 1997. 5. Рудык Н.Б., Семенкова Е.В. *Рынок корпора-тивного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием*. – М., 2000.