

УДК 338.45:65.016.4

Довбня С.Б., Гулик Т.В.

ОБГРУНТУВАННЯ ТА ОЦІНКА ДОЦІЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуті основні види зміни масштабів підприємств у процесі реструктуризації, представлена їх характеристика та доцільні межі застосування. Запропонована методика оцінки доцільності злиття підприємств та розглянуті основні параметри, які визначають доцільність злиття.

The principal ways of changing the scales of enterprises in the process of their restructuring have been analysed, their characteristic features and reasonable boundaries of their use have been presented. The methods of evaluation of economic feasibility of industrial amalgamation have been offered and the main parameters which determine it have been considered.

Необхідність адаптації до нових умов господарювання обумовила розвиток процесів реструктуризації на багатьох вітчизняних підприємствах. Практичний досвід свідчить про те, що після реструктуризації досить часто результати діяльності підприємств не повністю відповідають очікуванню, а сама реструктуризація супроводжується підвищеними витратами і не обгрунтованою, іноді неприпустимою тривалістю.

Вітчизняні і російські вчені своїми науковими працями внесли істотний вклад у розвиток методології реструктуризації. Зокрема, у літературі визначено сутність реструктуризації, запропоновано класифікацію видів і методів, за допомогою яких вона може бути реалізована, сформульовано мету і задачі, визначено основні етапи її проведення [1–9]. Але багато питань все ще є недостатньо проробленими. До них слід віднести такі, як обгрунтування й оцінка економічної доцільності проведення реструктуризації та вибору її виду. Особливо важливе значення така оцінка має під час проведення реструктуризації, яка супроводжується зміною масштабів підприємства (рис. 1). Тому метою досліджень, результати яких викладені у даній статті, є обгрунтування та оцінка доцільності об'єднання підприємств у процесі реструктуризації.

У вітчизняній практиці в даний час найбільш розповсюдженими є корпоративні перетворення, спрямовані на розукрупнення підприємств. Це обумовлено неефективністю функціонування в сучасних умовах господарювання створених раніше промислових гігантів у зв'язку з недостатньою ємністю ринків збуту, негнучкістю організаційних структур управління, низьким рівнем використання існуючих виробничих потужностей.

Оскільки розукрупнення може здійснюватися різними методами, виникає необхідність визначити в найбільш загальному вигляді можливості й обмеження використання кожного з них (табл. 1).

Незважаючи на те, що в сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки укрупнення підприємств є менш розповсюдженим видом реструктуризації, ніж розукрупнення, досвід розвинутих країн свідчить про перевагу зворотного явища [2, 3, 7].

З 90-х років у світовій економіці почалася нова хвиля укрупнень, які часто здійснюються шляхом злиття транснаціональних корпорацій, або поглинання ними інших підприємств. Такий рівень концентрації виробництва і фінансів обумовлений прагненням власників капіталу одержати синергетичний (системний) ефект, який досягається за рахунок зниження витрат та диверсифікації видів діяльності, що, у свою чергу, підвищує стійкість компанії.

Крім того, високий рівень концентрації, при відповідному йому рівні технології управління, веде до більш раціонального використання трудових, фінансових і матеріальних ресурсів за рахунок можливого їх перерозподілу; захоплення більшої ринкової частки й ослаблення конкурентів. У випадку збільшення рівня концентрації підприємством за рахунок

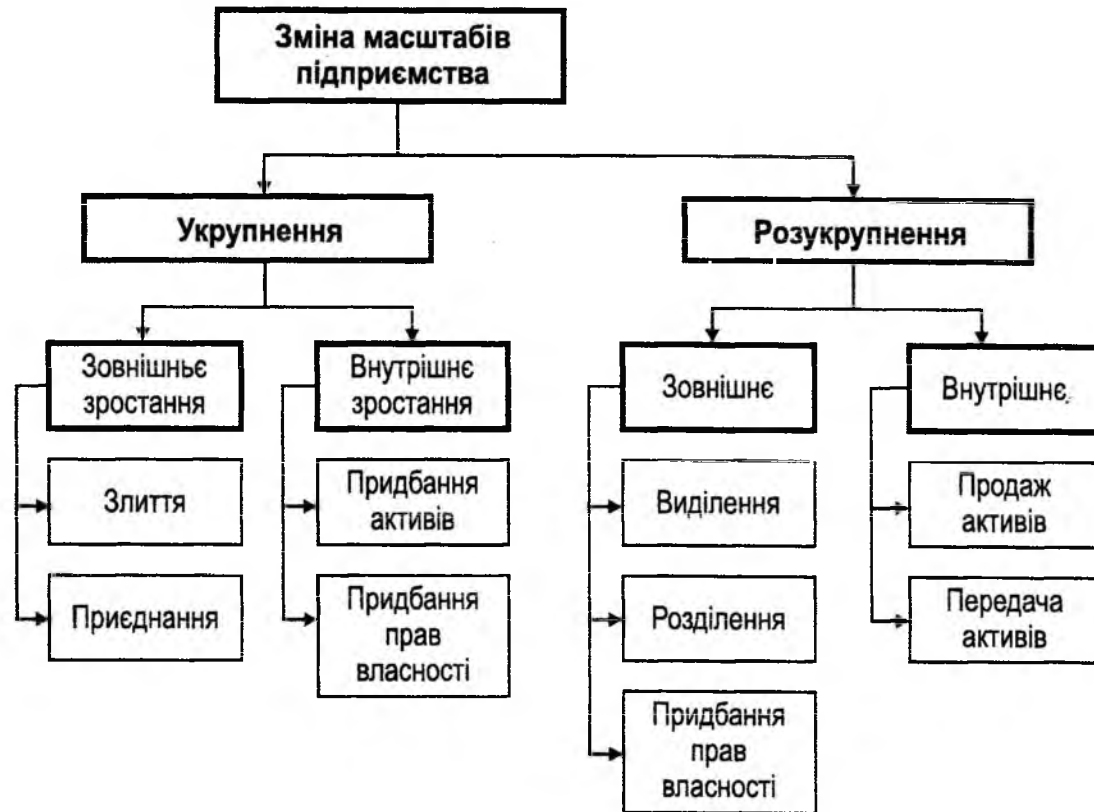


Рис. 1. Види змін масштабів підприємства

спрощення системи взаєморозрахунків і оптимізації податкової політики може бути отримана й економія фінансових ресурсів. Потужні компанії характеризуються наявністю більших можливостей з проведення наукових досліджень і впровадження найбільш прогресивної техніки і технології; можливостями реалізації ризикованих венчурних проєктів, високо прибуткових у майбутньому. Великі обсяги ліквідних активів та власного капіталу полегшують доступ потужних підприємств до фінансових ресурсів. Перелічені переваги потужних підприємств – це лише частка того ефекту, який може дати процес укрупнення малих та середніх підприємств при відповідному рівні менеджменту та технології управління.

Розрізняють два шляхи зростання підприємств: зовнішнє зростання, за рахунок злиття або приєднання, і внутрішнє зростання, що полягає в придбанні активів. При цьому особливу увагу привертає зовнішнє укрупнення підприємств шляхом їх злиття чи приєднання. Можна виділити три групи чинників, які обумовлюють доцільність злиття (приєднання): внутрішні, зовнішні, а також мотиви власників і керівництва. На нашу думку, до числа найбільш важливих зовнішніх чинників відносяться: зміна темпів економічного розвитку у світовому масштабі або в країні, зміна потреб у продукції, що виробляється, галузеві технологічні зміни, посилення конкуренції і поява нових конкурентів, зміна законодавства і державного регулювання.

Найбільш значущими внутрішніми чинниками, які обумовлюють доцільність об'єднання підприємств, є: одержання нових прогресивних виробничих і управлінських технологій, залучення кваліфікованого персоналу, вихід на нові ринки збуту, доступ до нових джерел сировини, можливість більш ефективного використання ресурсів, податкова економія, прагнення зайняти лідируючі позиції, диверсифікованість діяльності, зниження ризиків, можливість використання відомої торгової марки.

Характеристика методів розукрупнення підприємств

Метод розукрупнення	Характеристика і можливості використання
1. Поділ	Припускає припинення діяльності підприємства, яке реорганізується, і створення нових юридичних осіб- правонаступників, до яких переходять права і зобов'язання реорганізованого підприємства. Доцільно у випадку, якщо підприємства, що створені у процесі поділу, є технологічно відособленими і мають ринки збуту для своєї продукції (робіт, послуг)
2. Відокремлення	У результаті відокремлення створюється одне чи кілька нових підприємств, до яких переходить частина активів і пропорційна їм частина зобов'язань підприємства, що реорганізується. При цьому воно не припиняє свого функціонування. Відокремлення доцільне в тому випадку, якщо воно не порушує нормальний хід технологічного процесу на базовому підприємстві. Підприємства, що реорганізуються, повинні мати потенційні можливості для організації виробництва продукції, яка користується попитом. Між підприємствами, створеними в результаті виділення, встановлюються ринкові відносини
3. Внесення частини майна підприємства в статутний фонд нової юридичної особи	Доцільно в тому випадку, якщо підприємство має невикористані основні засоби виробничого чи невиробничого призначення; вільні кошти, що можуть бути використані на інвестування і т.д.
4. Передача невикористаних активів	Може мати місце стосовно тих активів, які важко продати у зв'язку з їх низькою ліквідністю або неможливо в умовах чинного законодавства. Такий метод може бути використаний, у першу чергу, стосовно об'єктів соціальної сфери, що знаходяться на балансі підприємства
5. Продаж активів	Може використовуватись тільки за наявності у підприємства ліквідних активів, які в даний час не задіяні і не потрібні йому в перспективі
6. Зворотний лізинг	Припускає продаж майна підприємства з наступним отриманням його в оренду. Дозволяє збільшити суму грошових надходжень на підприємство без втрати можливості використання проданого майна у виробничо-господарській діяльності. Може бути використаний у разі наявності потрібного підприємству ліквідного майна

Мотиви власників і топ-менеджерів часто не розглядаються як причини злиття. Але саме вони в багатьох випадках мають пріоритетне і навіть вирішальне значення. Зокрема, перевага особистих мотивів, і, як наслідок, суб'єктивізм, характерні для умов керування підприємствами у СРСР, що було обумовлено існуючою на той час нероздільністю власності та менеджменту. До числа найбільш важливих мотивів власників на сучасному етапі, на нашу думку, слід віднести прагнення до безпеки бізнесу, створення "імперії", бажання позбавитися конкурентів, отримати фінансові вигоди, прагнення до більш широкого використання управлінського потенціалу.

Для зниження суб'єктивізму під час прийняття рішень, пов'язаних з укрупненням підприємств, необхідне проведення ретельного комплексного аналізу ефективності їх об'єднання (злиття або приєднання). Такий аналіз, на наш погляд, повинен включати три основних елементи: аналіз потенційного партнера, прогноз очікуваних вигод і попередню оцінку вартості угоди.

Аналіз партнера, на нашу думку, повинен здійснюватися за наступними напрямками: оцінка фінансового стану партнера; оцінка його ринкової позиції; оцінка менеджменту і корпоративної культури; оцінка виробничого потенціалу; оцінка організаційної сумісності партнерів.

Потенційні вигоди, очікувані в результаті злиття, можуть полягати в зростанні ринкової вартості підприємства і його акцій; зміцненні позицій підприємства на ринку й одержанні переваг перед конкурентами; зростанні частки ринку, контрольованої підприємством; збільшенні доходів, зниженні витрат і зростанні прибутку та ін.

Оцінка вартості злиття передбачає облік усіх видів витрат, як безпосередньо пов'язаних з його здійсненням (придбання акцій, перереєстрація суб'єктів господарювання та ін.), так і додаткових наступних витрат, необхідних для забезпечення раціонального функціонування укрупненого підприємства (адміністративних витрат; витрат, пов'язаних з перенавчанням персоналу і потенційною втратою його частини; витрат на підтримку відносин з бізнес-партнерами, клієнтами тощо).

Таким чином, оцінка доцільності злиття (приєднання) підприємств включає елементи, представлені на рис. 2.

Слід відзначити, що першим етапом у здійсненні оцінки доцільності угоди повинен бути аналіз потенційного партнера. Першочерговість такого аналізу обумовлена тим, що фактичне фінансове становище підприємства, яке приєднується, може виявитися значно гірше очікуваного. Крім того, існує серйозна небезпека того, що очікувані фінансові вигоди можуть бути не отримані внаслідок несумісності корпоративних культур, підвищеної складності, а іноді і неможливості приведення їх у відповідність (організаційної несумісності). Досвід розвинутих країн свідчить про численні приклади, коли фінансово обгрунтовані об'єднання потерпіли крах через таку несумісність. Одним з найбільш яскравих прикладів є невдале злиття Daimler-Chrysler і BMW [3].

Складність оцінки "організаційної сумісності" полягає в тому, що вона має переважно не кількісний, а якісний характер, тобто відрізняється суб'єктивізмом. Основними параметрами, які слід оцінювати під час встановлення "організаційної сумісності", на нашу думку, повинні бути:

1. Стратегія розвитку: місія, цілі і перспективні напрямки діяльності потенційного партнера; його конкурентні переваги і ресурси, їх достатність для досягнення поставлених цілей і одержання запланованих результатів; ступінь єдності стратегій розвитку підприємств, що поєднуються. Якщо сумісність стратегій мала, одне з підприємств повинне адаптувати свою стратегію до того, з яким воно поєднується, що в ряді випадків може виявитися складним чи неможливим.
2. Об'ємні показники діяльності підприємства: обсяги продажу; чисельність персоналу; частка ринку; кількість філій тощо. Якщо підприємства істотно відрізняються одне від одного за загальними показниками діяльності, це може вплинути на позиції партнерів при переговорах, на взаємини між ними в процесі реалізації угоди і наступного функціонування.
3. Ефективність потенційного партнера: якщо ефективність функціонування одного з підприємств – потенційних партнерів – значно нижча, ніж у інших підприємств, у подальшому це може негативно вплинути на ефективність діяльності об'єднаного підприємства.

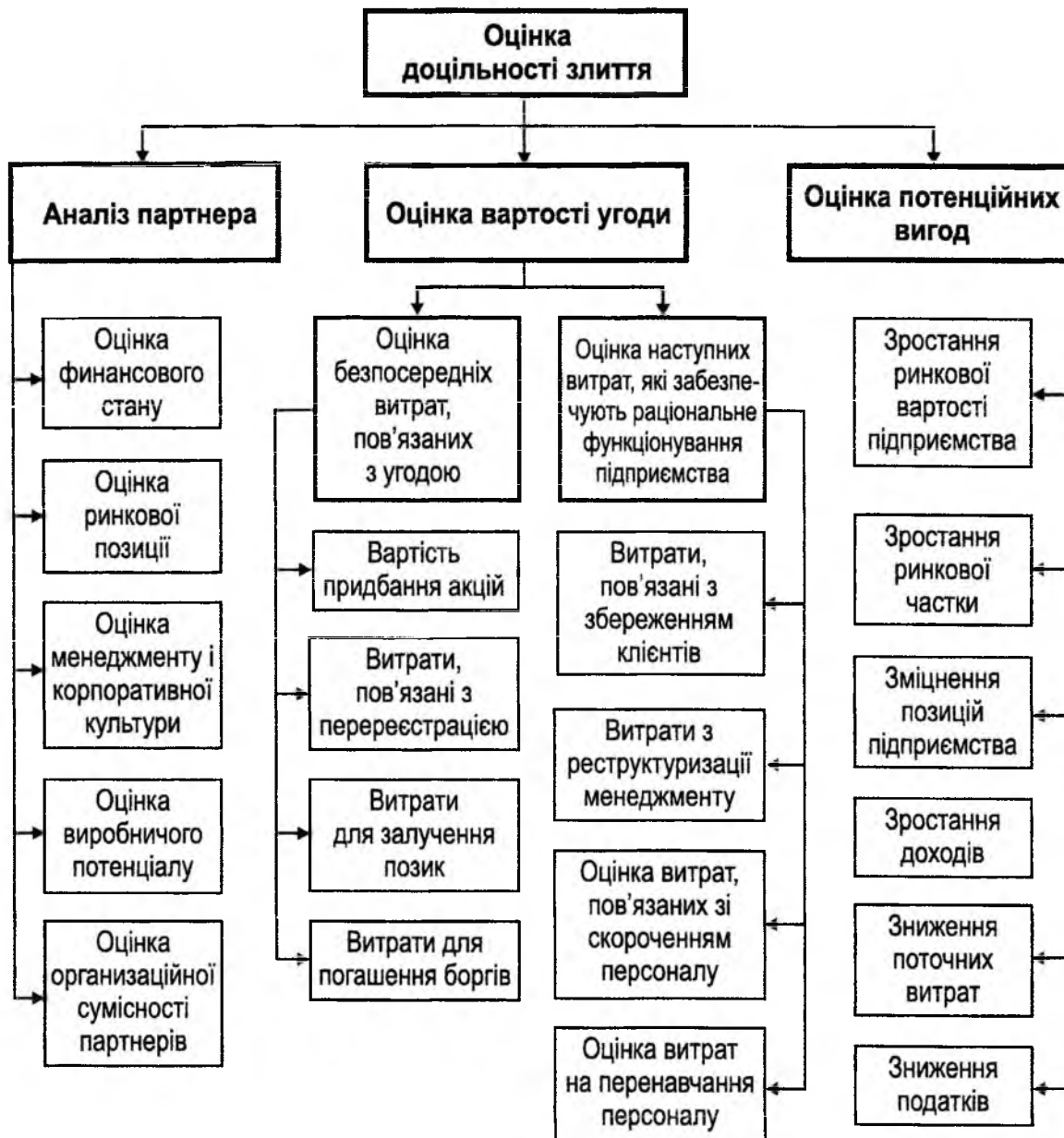


Рис. 2. Оцінка доцільності злиття

4. Клієнтська база. Під час розгляду цього параметра необхідно оцінити, чи сприятиме об'єднання з підприємством – потенційним партнером розширенню клієнтської бази, чи не призведе це до втрати спеціалізації і конкурентних переваг, чи не відіб'ється об'єднання з даним підприємством-партнером на лояльності клієнтів обох підприємств.
5. Організаційна структура. Під час аналізу сумісності організаційних структур слід встановити тип організаційної структури управління у підприємства – потенційного партнера; визначити кількість ієрархічних рівнів; встановити, чи виділені на даному підприємстві центри фінансової відповідальності і за яким принципом вони виділені; встановити наявність у підприємств, що цілком зливаються, аналогічних посадових позицій; здійснити оцінку компетентності і впливовості осіб, що займають відповідні посади.

6. Система управління. Досліджуючи систему управління, необхідно звернути увагу на технологію управління, у тому числі на процедури і стандартні рішення, які використовуються потенційним партнером; встановити ступінь використання автоматизованих систем управління та їх характеристики.
7. Управління персоналом. Аналізуючи систему управління персоналом, необхідно встановити наявність системи відбору персоналу та її критерії; якість діючої системи мотивації та стимулювання; проаналізувати характеристики системи навчання, розвитку і ротации персоналу; дослідити порядок прийняття рішень у сфері кадрової політики.
8. Стиль управління. Досліджуючи стиль управління, доцільно проаналізувати ступінь делегування повноважень, порядок розподілу відповідальності, наявність та якість системи контролю за виконанням рішень, відношення керівництва до ініціативи та нових ідей.
9. Прийнята ідеологія планування. Під час аналізу цього параметру підприємства необхідно звернути увагу на методи прогнозування і планування, що використовуються на підприємстві; розглянути та оцінити систему планових показників, глибину планування, процедуру розробки і затвердження планів, можливість і порядок їх корегування.
10. Корпоративна культура і традиції. Аналізуючи цей параметр, необхідно оцінити, наскільки сумісні корпоративна культура і традиції підприємств – партнерів і чи можливе їх об'єднання.

Представлені вище висновки визначають загальний підхід до оцінки злиття і приєднання, що дозволить підвищити обґрунтованість прийняття рішень відносно їх здійснення. Цей підхід може бути розвинутий шляхом розробки деталізованої методики оцінки доцільності таких перетворень.

Література

1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегия, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
2. Андреева Т. Динамика слияний и поглощений в России // Экономические стратегии (05–06) 2001. – С. 84-85.
3. Андреева Т. Организационные аспекты слияний и поглощений // Экономические стратегии (05–06) 2001. – С. 103-117.
4. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Цілі та форми реструктуризації металургійних підприємств // Металургическая и горнорудная промышленность. – 2000. – № 2. – С. 100-102.
5. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Проблемы и предпосылки эффективной реструктуризации предприятий // Экономика Украины. – 2000. – № 8. – С. 36-41.
6. Білик М. Сутність та класифікація реструктуризації державних підприємств // Економіст. – 2000. – № 1. – С. 96-99.
7. Владимірова И.Г. Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 2. – С. 58-72.
8. Владимірова И.Г. Слияния и поглощения компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 27-48.
9. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В. Выбор стратегии реструктуризации предприятия в условиях экономического кризиса // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 118-130.

*Рекомендовано до публікації
д.е.н., проф. Бенем Т.Г. 14.01.03*

*Надійшла до редакції
05.12.02*