

УДК 338.439:658.168.5

*Кравець К. П., к.е.н., асистент кафедри міжнародної економіки Київського національного торговельно-економічного університету (Україна)*

### **ВІДБІР ПЕРСПЕКТИВНИХ УГОД ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ КОНЦЕНТРАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

У статті розглядається комплексна модель оцінки величини синергетичного ефекту та методика відбору на її основі потенційних підприємств-цілей. Визначено схему визначення стратегічного напрямку концентрації виробництва та пошуку потенційних підприємств-цілей. Сформовано схему відбору підприємств-кандидатів для укладення угоди при концентрації виробництва. Розроблено структурно-логічний алгоритм відбору перспективних угод для здійснення концентрації виробництва на підприємствах харчової промисловості України.

**Ключові слова:** концентрація виробництва, підприємства, харчова промисловість, синергетичний ефект.

Рис. 3, літ. 16.

**Кравець К. П.**

### **ОТБОР ПЕРСПЕКТИВНЫХ СОГЛАШЕНИЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНЦЕНТРАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

В статье рассматривается комплексная модель оценки величины синергетического эффекта и методика отбора на ее основе потенциальных предприятий-целей. Определена схема определения стратегического направления концентрации производства и поиска потенциальных предприятий-целей. Сформирована схема отбора предприятий-кандидатов для заключения сделки при концентрации производства. Разработана структурно-логический алгоритм отбора перспективных сделок для осуществления концентрации производства на предприятиях пищевой промышленности Украины.

**Ключевые слова:** концентрация производства, предприятия, пищевая промышленность, синергетический эффект.

**Kravets K.**

### **SELECTION OF PROMISING AGREEMENTS FOR THE CONCENTRATION OF PRODUCTION IN THE FOOD INDUSTRY**

In the article the complex model estimation of synergy and method of selection on the basis of potential business goals. Defined schema definition of the strategic direction of concentration of production and find potential business goals. Formed scheme selection of candidate companies to deal with the concentration of production. The structural logic algorithm selection promising agreements for the implementation of the concentration of production in the food industry in Ukraine.

**Keywords:** concentration of production, business, food industry, synergy effect.

Постановка проблеми. Здатність підприємств досягати успіху в конкурентній боротьбі значною мірою залежить від розробки та реалізації ефективних напрямів концентрації виробництва, які б забезпечили підприємствам доступ до нових технологій, ринків збуту, більш кваліфікованої робочої сили і сприяла швидкому зростанню підприємства, а також концентрації активів у руках найбільш ефективних власників.

В останні роки в Україні активізувалися процеси концентрації виробництва, особливо в галузях, які демонструють стабільне зростання і мають перспективи до підвищення ефективності. Такою галуззю є харчова промисловість, яка протягом 2005-2013 рр. займала перші місця по кількості укладених угод.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми концентрації виробництва, а також результати та її наслідки досліджувались на мікро-, макро- та міжнародному рівнях багатьма науковцями такими, як Т. Гальпін [1], П. Гохан [2], Ф. Міллер [3], Г. Хойт [4], Р. Бурганов [5], А. Долонц [6], Н. Дьячков [7], О. Кислова [8], Н. Куцевол [9], В. Лапо [10], І. Лукашов [11], В. Марченко [12], Т. Мельник [13], Т. Мостенська [14], Н. Скопенко [15] та ін. У своїх дослідженнях науковці акцентували увагу на особливостях концентрації виробництва, формах і механізмах її здійснення.

Проте багато питань залишаються дискусійними, особливо що стосується ефективних методичних підходів до оцінювання ефектів концентрації виробництва та обґрунтування структурно-логічного алгоритму відбору перспективних угод на підприємствах харчової промисловості України.

Мета наукової статті полягає в обґрунтуванні структурно-логічного алгоритму для відбору перспективних угод для здійснення концентрації виробництва на підприємствах харчової промисловості.

Вирішення проблеми розробки комплексної моделі оцінки величини синергетичного ефекту та методики відбору на її основі потенційних підприємств-цілей для укладення угод концентрації

виробництва має велике значення для ефективного розвитку сучасних підприємств харчової промисловості.

Оцінка очікуваного ефекту і, відповідно, величини ризику при концентрації виробництва є оцінкою величини очікуваної синергії від об'єднання підприємств. У зв'язку з цим, пропонується алгоритм відбору підприємств для здійснення концентрації виробництва за такими елементами:

1. Розробка набору якісних критеріїв, яким повинен відповідати очікуваний партнер.
2. Оцінка всіх потенційних кандидатів для об'єднання на предмет відповідності необхідним критеріям.
3. Оцінка очікуваного економічного ефекту від концентрації з кандидатами, що пройшли попередній етап відбору.
4. Вибір кандидата для за критерієм максимального очікуваного економічного ефекту.

На першому етапі відбір потенційних партнерів ґрунтується на аналізі таких показників:

показник кількісної відповідності підприємств;

показник якісної відповідності підприємств.

Під показником кількісної відповідності підприємств ( $P_{КЛ.В.}$ ), розуміється загальна відповідність обох підприємств за такими параметрами, як обладнання, технологія, постачальники сировини і матеріалів, система управління, методи ведення бухгалтерського обліку та фінансового контролю, методи й якість підготовки персоналу, система стратегічного управління, ринок збуту і збутові мережі, споживчі сегменти, маркетингові канали, НДДКР, податкове і боргове навантаження, частка ринку, розмір підприємства, організаційна структура і т.д.

Показник якісної відповідності ( $P_{ЯК.В.}$ ) враховує такі параметри, як порівнянність корпоративної культури, стилю управління, мікроклімату підприємств, регіональні особливості ведення бізнесу, ціннісні очікування персоналу тощо.

Показники кількісної й якісної відповідності підприємств доцільно розраховувати за такими формулами:

$$P_{КЛ.В.} = \sum_{j=1}^m W_j \cdot \sum_{i=1}^n W_{ij} \cdot K_{ij}; \quad (1.1)$$

$$P_{ЯК.В.} = \sum_{j=1}^m W_j \cdot \sum_{l=1}^p W_{lj} \cdot Q_{lj}, \quad (1.2)$$

де  $K_{ij}$  – значення експертної оцінки  $i$ -го фактору кількісної відповідності  $j$ -м екпертом;

$W_{ij}$  – значення ваги  $i$ -го фактору кількісної відповідності, надане йому  $j$ -м екпертом;

$n$  – число факторів кількісної відповідності;

$Q_{lj}$  – значення експертної оцінки  $i$ -го фактору якісної відповідності  $j$ -м екпертом;

$W_{lj}$  – значення ваги  $i$ -го фактору якісної відповідності, надане йому  $j$ -м екпертом;

$l$  – кількість факторів якісної відповідності;

$W_j$  – вага  $j$ -го експерта;

$m$  – кількість експертів, залучених для оцінки ступеня відповідності підприємств, що об'єднуються.

Позитивне рішення про укладання угоди має прийматися за умов, що:

$$P_{КЛ.В.} \geq A; \quad (1.3)$$

$$P_{ЯК.В.} \geq B, \quad (1.4)$$

де  $A$  і  $B$  відповідно мінімально прийнятні для підприємств значення показників їх кількісної й якісної відповідності.

Відповідно до цих умов можна сконструювати функцію доцільності укладання угоди для підприємств - Конц ( $P_{КЛ.В.}$ ,  $P_{ЯК.В.}$ ):

$$\text{Конц} (P_{КЛ.В.}, P_{ЯК.В.}) = \text{Heav}(P_{КЛ.В.} - A) * \text{Heav}(P_{ЯК.В.} - B), \quad (1.5)$$

де  $\text{Heav}(x)$  – одинична функція Хевісайда:

$$\text{Heav}(x) = \begin{cases} 0, & x < 0; \\ 1, & x \geq 0. \end{cases} \quad (1.6)$$

Функція Конц (П<sub>кл.в.</sub>, П<sub>як.в.</sub>) набуває значення 1 лише тоді, коли виконуються наведені вище умови. В іншому разі, вона набуває значення 0 та означає, що концентрація виробництва аналізованих підприємств недоцільна.

Зазначена функція не може слугувати інструментом для остаточного рішення про об'єднання, оскільки надає можливість лише первинного відбору найбільш перспективних кандидатів для укладання угоди. Остаточний вибір об'єкта для об'єднання відбувається за умови досягнення очікуваного синергетичного ефекту шляхом визначення інтегрального показника. Його величину утворюють: збільшення доходів, зумовлене розширенням асортименту, каналів збуту, отриманням монопольного становища і відповідним підвищенням цін; скорочення витрат, обумовлене скороченням дубльованих функцій і виробництв, можливістю придбання сировини за нижчими цінами; економію, що досягається завдяки удосконаленню технологій і процесів шляхом використання об'єднаним підприємством передових ефективних технологій та бізнес-процесів одного з учасників об'єднання; фінансова економія, яка полягає у скороченні витрат на капітал у зв'язку зі зменшенням загальних ризиків кредитування; дохід від продажу підрозділів (що стали зайвими внаслідок об'єднання підприємств або ж за розпорядженням антимонопольних органів); витрати на проведення угоди об'єднання (вкуп акцій) (ТВ); оплата послуг консультантів, які надавали управлінську та інформаційну підтримку при здійсненні об'єднання (ТВ<sub>1</sub>); витрати на інтеграцію підприємств (інтеграція корпоративних культур, реорганізація і закриття підрозділів, виплата компенсацій вивільненим працівникам тощо) (ТВ<sub>2</sub>); збитки від зниження обсягу продажів (через продаж частини підрозділів за розпорядженням антимонопольних органів); збитки від прийняття заходів з цінового регулювання відносно до об'єднаного підприємства (оскільки його частка на ринку стала значною, а відтак, загрозливою для вільної конкуренції та інтересів споживачів).

Очевидно, що укласти угоду слід з тим підприємством, для якого отриманий ефект з урахуванням зазначених вигод і втрат буде максимальний. З цією метою необхідно здійснити відбір партнерів для укладання угоди для здійснення концентрації виробництва. Відбір пропонуємо здійснювати за такою схемою:

- 1) складання переліку перспективних підприємств-кандидатів для укладання угоди;
- 2) визначення мінімальних значень кількісної й якісної відповідності, за яких укладання угоди є доцільним;
- 3) розрахунок для кожного з кандидатів показників кількісної й якісної відповідності;
- 4) перевірка всіх кандидатів за допомогою функції Конц (П<sub>кл.в.</sub>, П<sub>як.в.</sub>);
- 5) розрахунок для підприємств-кандидатів значення показника синергетичного ефекту;
- 6) укладання угоди з тим кандидатом, для якого значення показника синергетичного ефекту є максимальним.

Запропонований алгоритм дозволяє відібрати оптимальний об'єкт для концентрації виробництва за умови максимально очікуваного синергетичного ефекту, а також мінімізувати ризики недосягнення цього ефекту (і відміни угоди як такої) за рахунок забезпечення максимальної відповідності передбачуваних партнерами результатів концентрації виробництва для кожної із сторін.

Складання переліку перспективних підприємств-кандидатів для концентрації виробництва на підприємствах харчової промисловості передбачає, по-перше, визначення стратегічного напрямку інтеграції та пошук потенційних підприємств-цілей (рис. 1).

Слід зазначити, що конкурентні переваги та приріст вартості об'єднаного підприємства, насамперед, залежать від якості опрацювання угоди і наявності чіткої стратегії щодо концентрації виробництва. Жорстка дисципліна у цьому процесі виправдовується зниженням витрат часу і витрат на розгляд заздалегідь непридатних цілей.

У зв'язку з цим, постає необхідність розробити механізм прийняття управлінських рішень з відбору ефективних угод для здійснення концентрації виробництва на основі інтегрального показника синергетичного ефекту як одного з критеріїв оцінки ефективності управління вартістю економічної системи.

Кожен з блоків у механізмі відбору ефективних угод при здійсненні концентрації виробництва, що були наведені вище, має бути забезпечений відповідною методичною базою.

Визначення стратегічного напрямку інтеграції та попередній відбір варіантів інтегрованого розвитку (рис. 3.2) будується на основі описових моделей і методів стратегічного аналізу, які дають необхідну інформаційну базу, – SWOT-аналіз, матриця BCG тощо.

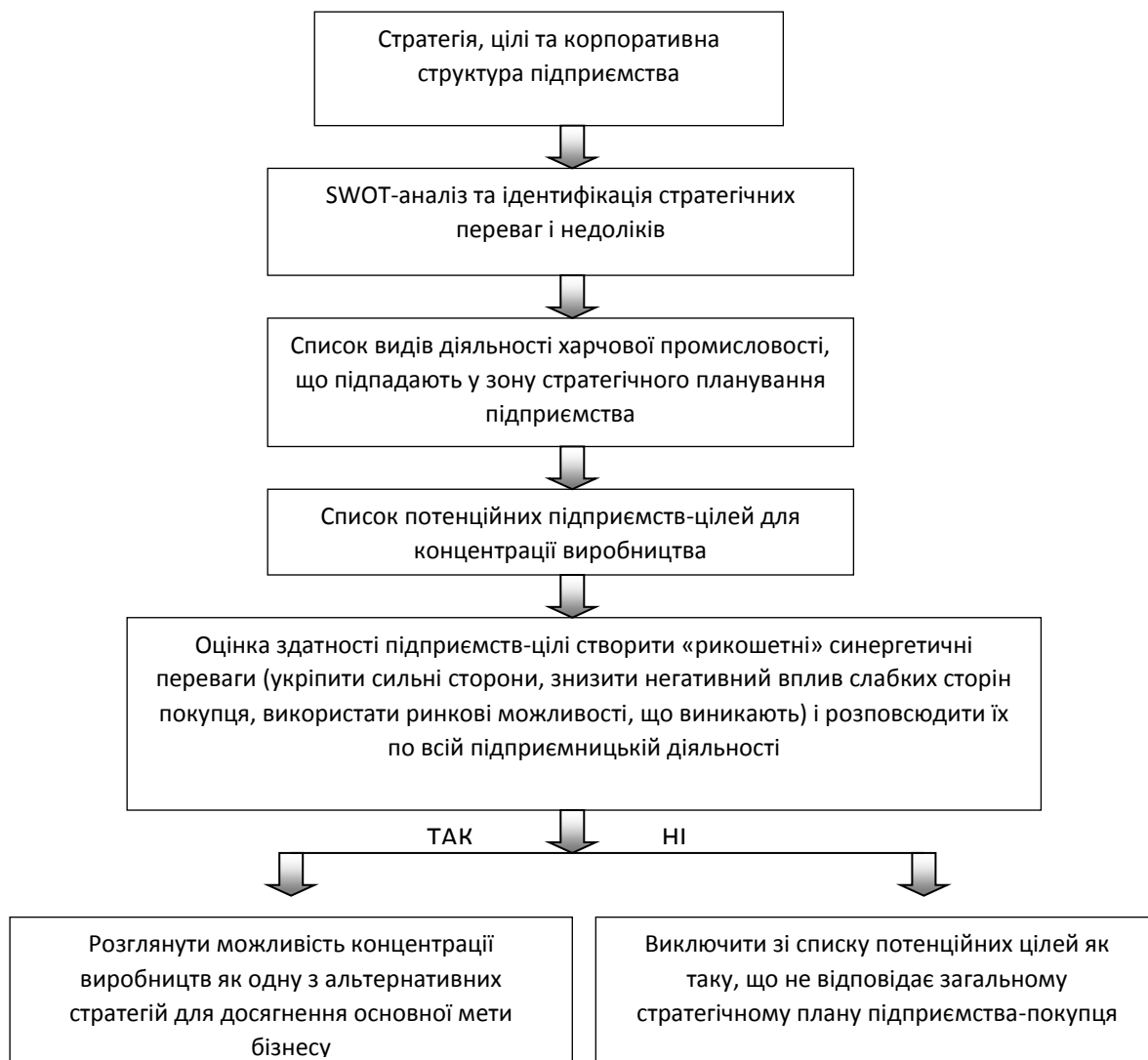


Рис. 1. Схема визначення стратегічного напрямку концентрації виробництва та пошуку потенційних підприємств-цілей

Джерело: розроблено автором.

Механізм прийняття управлінських рішень з відбору ефективних для здійснення концентрації виробництва ґрунтується на положенні, що стратегічне управління підприємством вимагає наявності синергетично пов'язаного бізнес-ядра (базової компетенції, глибокого розуміння відповідного виду діяльності харчової промисловості), підтримання і нарощування якого стає головним завданням корпоративного центру.

Рушійні мотиви концентрації виробництва, а отже, і форми прояву синергетичного ефекту від подібних угод та його величина у цілому визначаються сферою діяльності, до якої належить те чи інше підприємство.

Аналіз цільових підприємств здійснюється на основі переліку критеріїв відбору, що дозволяють обмежити коло майбутніх кандидатів для здійснення концентрації виробництва:

- сфера діяльності харчової промисловості (вирішується питання, яка інтеграція вертикальна чи горизонтальна доцільна);
- продукти та послуги (мотивом інтеграції може служити прагнення придбати підприємство-ціль, що володіє кращою торговою маркою, більш широким асортиментом продуктів або послуг більш високої вартості);

- відповідність підприємства-цілі системі маркетингу, продажів і дистрибуції покупця, а також аналіз обсягів продажу і прибутку підприємства-цілі;
- мінімізація витрат (аналізується можливість скорочення витрат підприємства-цілі, потенціал поєднання витрат);
- слабкі сторони, які можна поліпшити; географічна область; управлінський апарат підприємства-цілі; клієнтура; конкуренти;
- специфічні вміння або технології, що належать підприємству-цілі (рис. 2).

Після обмеження кола потенційних об'єктів для укладення угоди щодо концентрації виробництва відбір конкретного підприємства-цілі здійснюється на основі оцінки потенційної ефективності концентрації з урахуванням різноманітних джерел і форм прояву синергетичного ефекту.

Потім обчислюється показник синергетичного ефекту, і на основі отриманих результатів приймається остаточне рішення щодо доцільності укладення угоди відповідно до обраних стратегічних напрямів концентрації.

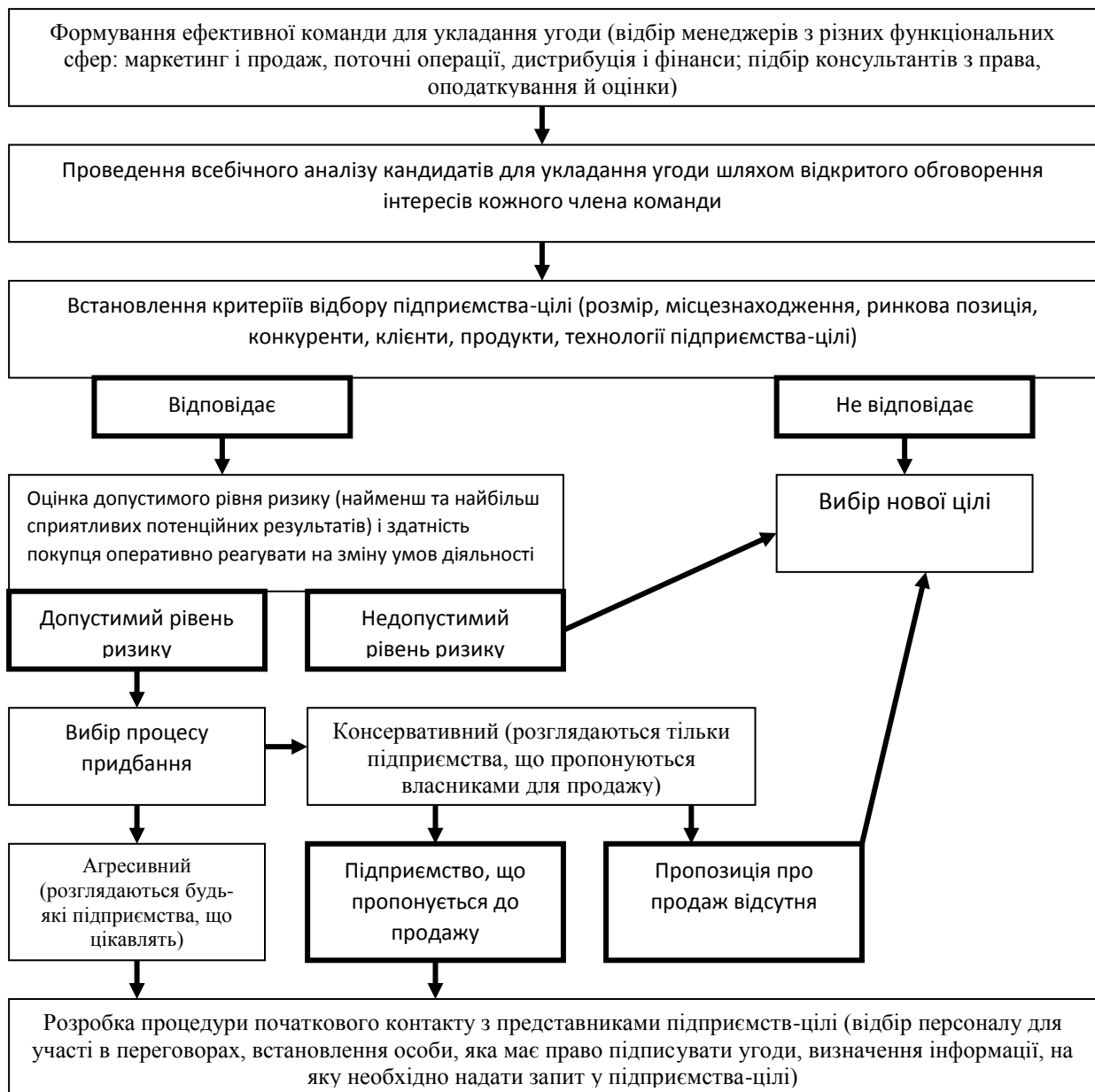


Рис. 2. Схема відбору підприємств-кандидатів для укладення угоди при концентрації виробництва  
Джерело: розроблено автором.

Величину синергетичного ефекту для цілей відбору підприємств для концентрації виробництва можна оцінити на основі оцінки приросту вартості об'єднаного підприємства та понесених витрат на укладання угоди (трансакційні витрати і премія) [16]:

$$E_c = [B - (B_1 + B_2)] - П - T_v, \quad (1.7)$$

де  $E_c$  – ефект синергії;

$B$  – інвестиційна вартість об'єднаного підприємства з урахуванням очікуваного синергетичного ефекту;

$B_1$  – вартість підприємства-покупця «статус-кво» (як незалежного);

$B_2$  – вартість підприємства-цілі «статус-кво» (як незалежного);

$П$  – премія, що виплачена підприємством-покупцем акціонерам підприємства-цілі;

$T_v$  – трансакційні витрати.

Премія, що виплачується при укладанні угоди підприємством-покупцем акціонерам підприємства-цілі ( $П$ ), витрати і втрати підприємства-покупця в ході процесу концентрації виробництва ( $T_v$ ) розглядаються нами як одноразові витрати, які покупець несе безпосередньо на момент укладання угоди.

На основі запропонованої методики оцінки синергетичного ефекту як одного з основних критеріїв доцільності та ефективності укладання угод для концентрації виробництва на підприємствах та процедури здійснення пошуку та відбору підприємства-цілі розроблено структурно-логічний алгоритм відбору перспективних угод для здійснення концентрації виробництва для підприємств харчової промисловості (рис. 3).

Висновки та пропозиції. Оцінювання величини синергетичного ефекту слід розглядати як інструмент відбору перспективних угод для здійснення концентрації виробництва. Оцінюючи величину синергетичного ефекту слід брати до уваги розмаїття факторів, що впливають на його формування, а також усі форми прояву ефекту синергії з урахуванням відповідного виду харчової продукції, що беруть участь в угоді. Запропонований структурно-логічний алгоритм дозволяє розробити сценарій доцільності укладання угод з врахуванням різноманітних форм прояву синергетичного ефекту, що сприятиме підвищенню економічної обґрунтованості очікувань ефектів концентрації і дозволить підприємству-покупцеві брати участь тільки у перспективних угодах.

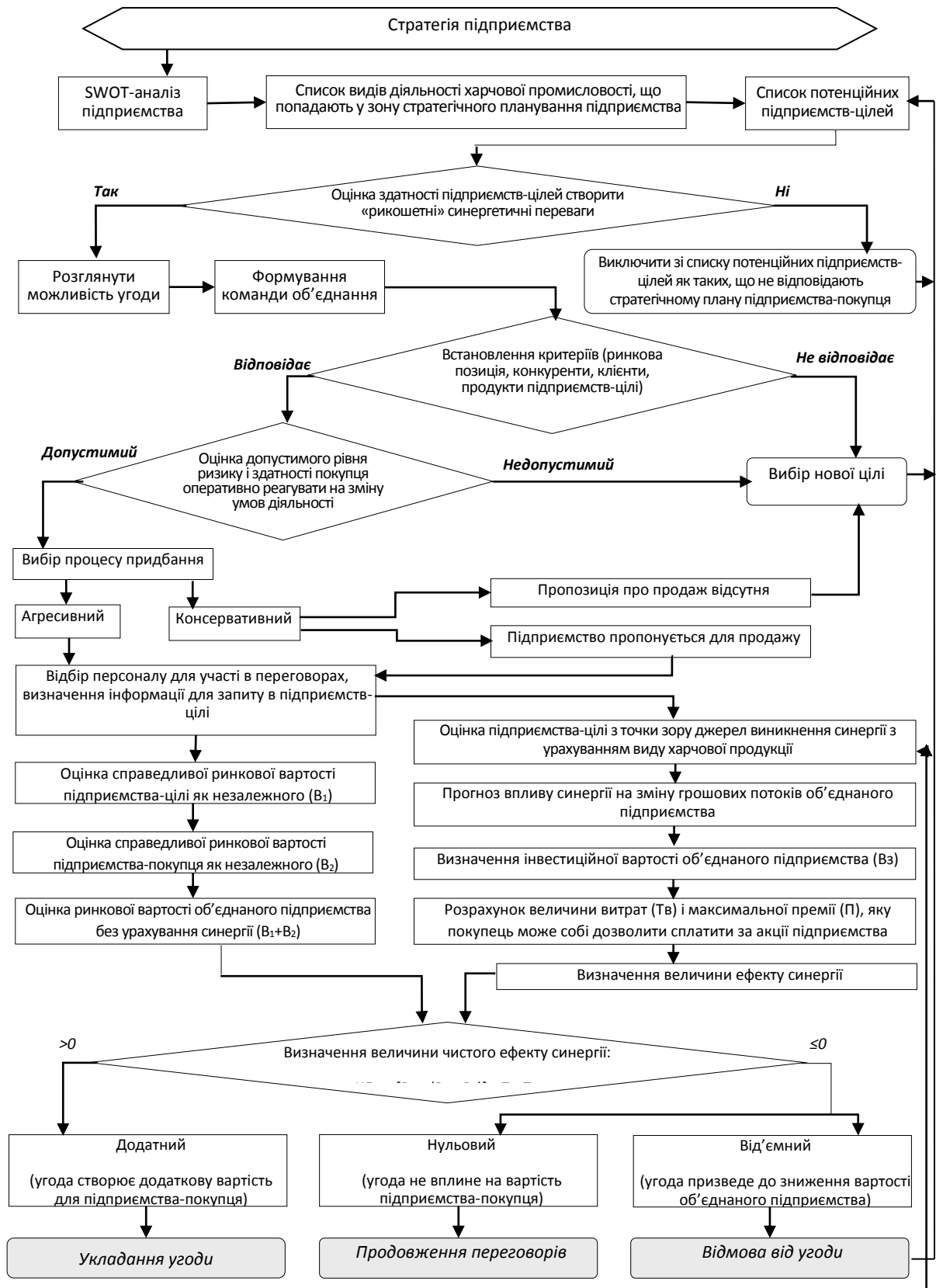


Рис. 3. Структурно-логічний алгоритм відбору перспективних угод для здійснення концентрації виробництва на підприємствах харчової промисловості

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ :

1. Galpin T. J. The complete guide to mergers and acquisitions: process tools to support M&A integration at every level / Timothy J. Galpin, Mark Herndon. – 2nd ed. – John Wiley & Sons, 2007. – 336 p.
2. Gaughan P. Mergers, acquisitions, and corporate restructurings / P. A. Gaughan. – 5th ed. – New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2011. – 673 p.
3. Miller F. P. Concentration Ratio / Frederic P. Miller, Agnes F. Vandome, McBrewster John. – VDM Verlag Dr. Mueller e.K., 2010 – 84 p.
4. Hoyt G. International Handbook On Teaching And Learning Economics / Gail Hoyt, KimMarie McGoldrick. – Edward Elgar Pub, 2012. – 896 p.
5. Бурганов Р. А. Экономическая концентрация. Сущность и особенности проявления в конкурентной среде : монография / Р. А. Бурганов. – Казань: «Издательство Тан-Заря», 2003. – 280 с.
6. Долонц А. Г. Концентрация промышленного производства в России в условиях рыночных преобразований: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.Г. Долонц. – М., 2003. – 34 с.
7. Дьячков Н. Н. Концентрация производства как фактор развития предпринимательства в аграрной сфере: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Дьячков Н. Н. – Ставрополь, 2004. – 295 с.
8. Кислова Е.А. Концентрация производства в базовых отраслях российской промышленности : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Кислова Е. А. – М., 2006. – 266 с.
9. Куцевол Н.Г. Развитие концентрации производства в условиях экономических преобразований в России : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Н.Г. Куцевол. – Казань, 2003. – 167 с.
10. Лапо В. Ф. Моделирование эффектов пространственной концентрации производства: дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.13 / Лапо В. Ф. – Красноярск, 2006. – 387 с.
11. Лукашов И. К. Механизм и последствия концентрации промышленного производства в России : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. / И. К. Лукашов. – М., 2004. – 180 с.
12. Марченко В. М. Самоорганізація злиття та поглинання: умови та потенціал: монографія / В. М. Марченко. – К., 2011. – 352 с.
13. Мельник Т.Н. Осуществление концентрации производства в пищевой промышленности Украины / Т.Н. Мельник, К.П. Кравец // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 6. – С. 390–396.
14. Мостенская Т. Л. Особенности развития интеграционных процессов в пищевой промышленности Украины / Т. Л. Мостенская, Н. С. Скопенко // Рос. академ. журн. – 2012. – № 4. – Т. 22. – С. 16–22.
15. Скопенко Н. С. Формування та розвиток інтегрованих об'єднань в АПК України: монографія / Н. С. Скопенко. – К. : НУХТ, 2012. – 266 с.
16. Марченко В. М. Методичні підходи до оцінювання синергетичного ефекту злиття та поглинання / В. М. Марченко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – С.135–142.