

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 334.758

В.М. МАРЧЕНКО,
д.е.н., НТУУ «КПІ»

Пріоритетні стратегії на різних стадіях інтеграції корпорацій

У статті розглянуто стратегії різних рівнів управління та їх відповідність стадіям процесу злиття та поглинання корпорацій. Охарактеризовано пріоритетні стратегії, які визначають успіх реалізації післяінтеграційної стадії.

Ключові слова: стратегія, злиття та поглинання, корпорації.

В статье рассмотрены стратегии разных уровней управления и их соответствие стадиям процесса слияния и поглощения корпораций. Охарактеризованы приоритетные стратегии, определяющие успех реализации послеинтеграционной стадии.

Ключевые слова: стратегия, слияния и поглощения, корпорации.

The paper considers different levels of management strategies and compliance stages of the merger and acquisition of corporations. The characteristic of the priority strategies that determine the success of postmerger stage.

Keywords: strategy, mergers and acquisitions, corporations.

Постановка проблеми. В сучасних умовах сформувалися три способи зростання корпорації: внутрішнє зростання за рахунок нарощування внутрішнього потенціалу; зовнішнє зростання за рахунок придбання інших корпорацій; комбінація обох вказаних способів. Внутрішнє зростання характеризується поступовим нарощуванням здатностей корпорації реалізувати стратегічні наміри. Однак можливості вну-

трішнього зростання обмежені через наявність часового лагу між вкладеннями у формування та віддачею сформованого потенціалу. На відміну від внутрішнього зовнішнє зростання корпорації дозволяє швидко реалізувати стратегічні наміри. Однак попри це багато корпорацій уникають способу зовнішнього зростання, віддаючи перевагу внутрішньому органічному зростанню. Уникнення придбання зумовлене і низкою інших причин, які призводять до низької їх ефективності або їх «провалів». Серед них науковці та практики виділяють такі: закритість інформації про претендентів, низька компетентність та відсутність досвіду учасників, значні післяінтеграційні ризики, висока вартість послуг по супроводженню інтеграційних угод, необхідність мобілізації значних фінансових коштів, невизначеність реакції ринку та партнерів на угоду, невизначеність поведінки зовнішнього середовища тощо. Однак, як підтверджує практика, корпорації-лідери відповідних ринків у більшості випадків сформовані за рахунок реалізації активної політики зовнішнього зростання з використанням злиттів та поглинання своїх конкурентів, корпорацій, які спеціалізувалися на виробництві доповнюючих товарів або корпорацій, які забезпечували основне виробництво.

Успіх формування лідерів досягнутий завдяки адекватній з вимогами ринку стратегії їх розвитку. Стратегія дає відповідь на те, що відбувається на ринку і як корпорація відповідає потенційним вимогам споживачів.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. У науковій літературі сформовані наукові школи стратегічного та кор-

поративного управління, які на системній основі досліджують проблеми та розвивають теоретичні підходи до удосконалення обох галузей знань. Однак залишаються малодослідженими та такими, що потребують подальшого розвитку, питання обґрунтування вибору та реалізації відповідних видів стратегій на різних етапах процесів злиття та поглинання корпорацій.

Мета статті. Виходячи з сучасних особливостей та закономірностей розвитку охарактеризувати пріоритетні стратегії, які визначають успіх реалізації післяінтеграційної стадії злиття та поглинання корпорацій.

Виклад основного матеріалу. З позицій класичного стратегічного управління для будь-якої корпорації характерними є чотири рівні стратегій залежно від рівня прийняття управлінських рішень:

1) корпоративна; 2) ділова; 3) функціональна; 4) оперативна стратегія.

Корпоративна стратегія визначає напрям розвитку корпорації та декларує цілі, яких має досягти корпорація в результаті реалізації такого розвитку.

З допомогою процесів злиття та поглинання корпорації реалізують корпоративні глобальні цілі, якими можуть бути: досягнення лідерства, зростання частки ринку, проникнення на нові ринки збуту, диверсифікація, спеціалізація бізнесу, доступ до інновацій тощо.

Ділова стратегія розробляється з урахуванням цілей корпоративної стратегії та є напрямом розвитку кожної бізнес-сфери корпорації. Будучи стратегією другого рівня, ділова стратегія реалізує основний задум розвитку виробничої сфери корпорації.

Функціональна стратегія розробляється на рівні функціональних підрозділів корпорації: фінансів, маркетингу, інновацій, виробництва, управління персоналом, збуту тощо.

Оперативна стратегія – це стратегія, яка розробляється на рівні керівників підрозділів корпорації або її географічно віддалених структурних одиниць: філіалів, представництв тощо.

Злиття та поглинання в системі стратегій корпорацій виступає інструментом реалізації визначених цілей корпорації. В науковій літературі дуже часто злиття та поглинання розглядається як довгострокова стратегія корпорації. Попри достатню поширеність такого формулювання воно є методологічно хибним, оскільки злиття та поглинання, по суті, є процесами, які, своєю чергою, реалізують визначену мету корпорації.

Отже, злиття та поглинання слід розглядати як альтернативні способи досягнення стратегічних цілей корпорації. Від-

мінність злиття та поглинання від інших альтернатив зростання полягає в швидкості досягнення цілей при виборі різних альтернатив. Злиття та поглинання є найшвидшим способом реалізації стратегічних цілей корпорації. Однак у порівнянні з іншими можливими способами зростання злиття та поглинання вирізняється як ризиковане та трудомістке.

З погляду процесного підходу злиття та поглинання корпорацій розподіляють на декілька послідовно реалізованих стадій: передінтеграційну, інтеграційну, післяінтеграційну (див. табл.). Злиття та поглинання як інструменти реалізації стратегічної мети корпорації забезпечують успіх її діяльності за умови їх визначеності та коригування на різних етапах інтеграції.

На передінтеграційній стадії відбувається процес розробки та вибору корпоративної, ділової та деяких функціональних стратегій.

Інтеграційна стадія включає процеси юридичного оформлення угоди. За результатами бухгалтерської та юридичної перевірки корпорації продавця, здійсненої на передінтеграційній стадії, на стадії інтеграції відбувається уточнення стратегічних намірів та коригування ділової, функціональної та оперативної стратегій. Реалізація стратегій усіх рівнів відбувається на стадії після юридичного оформлення угоди.

Вибір стратегії передбачає оцінювання всіх існуючих альтернатив розвитку корпорації та вибір того стратегічного напрямку, який забезпечує найбільшу ефективність. Вибір стратегії відбувається на основі врахування направленості впливу факторів зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу корпорації. При виборі корпоративної стратегії оцінюються стратегічні позиції корпорації, бізнес-логіка корпорації (принципи, правила та закономірності бізнесу), її слабкі та сильні місця.

Повне розуміння необхідності оцінювання цих напрямів дозволить досягти ефектів інтеграції та реалізувати стратегічну мету.

На етапі вибору стратегії визначається спосіб її реалізації. При виборі злиття та поглинання як способу реалізації стратегії на передінтеграційній стадії відбувається відбір кандидатів, які в найбільшій мірі реалізують мету корпоративного розвитку. Якість та повнота інформації щодо кандидатів визначає потенціальні можливості досягти очікувань, які спонукали до необхідності зростання корпорації шляхом здійснення злиття та поглинання.

Реалізація стратегії здійснюється через розробку програм, бюджетів і процедур, які можна розглядати як середньострокові і короткострокові плани розвитку корпорації.

Види робіт по розробці та реалізації стратегій на різних стадіях інтеграції

Стадії інтеграції	Стратегія		
	розробка	уточнення	реалізація
Передінтеграційна	Корпоративна Ділова Функціональна	–	–
Післяінтеграційна	Оперативна Функціональна	Ділова	Корпоративна Ділова Функціональна Оперативна

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ефективність реалізації післяінтеграційної стадії визначається наявністю бізнес-стратегії та функціональних стратегій, серед яких важливе місце посідають: організаційна стратегія та стратегія знань. За визначенням Н.В. Рильської, «бізнес-стратегія (ділова стратегія, стратегія бізнесу) – це план управління окремою сферою бізнес-діяльності підприємства, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу» [2].

Для кожного виду діяльності корпорації розробляється окрема бізнес-стратегія його розвитку. Успіх реалізації окремих бізнес-стратегій визначається їх відповідністю розвитку потребам споживачів та клієнтів корпорації.

Серед ділових стратегій найчастіше виділяють товарну стратегію, стратегію ціноутворення, стратегію зниження витрат тощо.

Практика корпоративних реструктуризацій засвідчила такі варіанти поведінки менеджменту щодо ділових стратегій на післяінтеграційній стадії:

1) продовження реалізації стратегій учасників злиття та поглинання;

2) структуризація основного виробництва та розробка нової бізнес-стратегії;

3) зміна окремих стратегічних елементів бізнес-стратегії.

Вибір варіанту поведінки визначається намірами власника в момент прийняття рішення про злиття та поглинання. При придбанні активів з метою розвитку виробництва здебільшого реалізується перший та третій із представлених варіантів поведінки. У випадку придбання активів з метою наступного їх продажу реалізується перший або другий варіанти.

Організаційна стратегія як стратегія розвитку загального управління визначає структуру всіх бізнес-процесів в об'єднаній в результаті злиття та поглинання корпорації та систему взаємовідносин між ними, визначає принципи управління всередині корпорації, технології та методи здійснення діяльності.

Організаційна стратегія вибудовує адекватну стратегічній меті архітектуру системи управління шляхом реалізації таких завдань: «а) перебудова організаційних структур управління (ОСУ) відповідно до обраних стратегій; б) декомпонування, доведення стратегій до безпосередніх виконавців; в) розстановка кадрів для забезпечення стратегій; г) розробка системи прийняття рішень; д) організація системи контролю за реалізацією стратегій; е) розробка системи комунікацій» [3].

Організаційна стратегія зосереджує зусилля на тому, як структурувати процеси з метою реалізації як корпоративної стратегії в цілому, так і бізнес-стратегій зокрема.

Особливостями організаційного розвитку в післяінтеграційний період є побудова централізованих структур та формалізованих процесів. І чим складнішою є організаційна структура, тим більша централізація та формалізація управління.

Централізація дозволяє реалізувати одне з основних завдань побудови організаційних структур: мінімальної кількості рівнів управління при збереженні можливості управляти всі-

ма процесами в корпорації. За дослідженнями іноземних науковців, структура вважається такою, що управляється, якщо керівникові підпорядковано не більше восьми менеджерів середньої ланки або не більше 20 спеціалістів.

При централізованій системі управління зменшується ймовірність прийняття нерациональних господарських рішень, однак збільшується час їх прийняття та виконання, що в умовах конкурентних ринків може призвести до втрати клієнтів.

Децентралізація управління в більшості об'єднаних корпорацій реалізується шляхом виділення центрів витрат та центрів прибутків та управління ними на основі реалізації визначених для них цілей.

Формалізація процесів проявляється в розробці внутрішньої документації, яка регламентує всі бізнес-процеси в корпорації. Така формалізація стандартизує якість виконання бізнес-процесів, регламентує термін їх виконання, уніфікує вимоги до набору вмінь, знань та навичок їхніх виконавців.

Враховуючи важливість ефективної реалізації всіх завдань організаційної стратегії та зважаючи на зростаючу залежність ефективності діяльності корпорацій від стану її взаємовідносин з діловими партнерами, слід наголосити на важливості стратегічного розвитку взаємовідносин з клієнтами. Якщо в середині ХХ сторіччя основна увага менеджменту була зосереджена на виробництві, наприкінці ХХ сторіччя на інноваціях, то на початку ХХІ сторіччя – на побудові взаємовигідних відносин із клієнтах. На сьогодні відносини з клієнтами будуються на принципах довготривалості та партнерства. Для реалізації даних принципів у корпорації розробляється стратегія управління клієнтами, яка реалізує мету побудови взаємовідносин, орієнтованих на клієнта. Основними завданнями управління клієнтами є залучення нових клієнтів, утримання існуючих, розширення обсягу задоволених потреб клієнта.

Стратегія знань як необхідна складова формування потенціалу для розвитку інтегрованої корпорації має на меті активізацію механізмів виклику та обміну знань. У науковій літературі існують різні трактування поняття «знання», суть яких зводиться до того, що знання є сукупністю оформленого досвіду, цінностей, інформації, експертних оцінювань, які продукують новий досвід та інформацію. Знання формується у свідомості людей, а в корпораціях закріплюється в документах, у сховищах даних, в організаційних процедурах, процесах, способах виконання робіт і нормах [1].

У контексті питань, що розглядаються, стратегія знань реалізується на рівні функціональних стратегій і включає в себе як управління існуючими знаннями та вміннями реалізації всіх процесів в корпорації, так і поповнення бази знань. Носіями знань у корпорації, що зливаються чи поглинаються, є її працівники, нормативні, розпорядчі та внутрішньокорпоративні документи. Ефективність реалізації всіх стадій злиття та поглинання корпорації визначається сукупністю знань, вміннями, навичками її виконавців та сформованою в корпорації системою обміну знань. З огляду на завдання знань слід розрізняти запас та архітектуру знань.

Структурно запас знань включає набори навичок службовців, інтелектуальну власність компанії, бази даних; стратегії компанії, умови договірної співпраці з діловими клієнтами.

Архітектура знань – це проект, який описує в загальних рисах підходи до досягнення стратегічної мети корпорації на основі колективного використання існуючого запасу знань. Доступність знань та обмін знаннями – дві необхідні та обов'язкові умови формування стратегії знань в корпорації.

Стратегія знань дозволяє розвивати нові здібності та прирощувати нові знання. Від швидкості прирощення нових знань та їх противної реалізації в корпорації залежить час, швидкість та кількісні параметри розвитку корпорації.

На етапі післяінтеграційної стадії успіх об'єднання визначається наявністю у корпорації запасу та архітектури знань. Стратегія знань, з одного боку, визначає ефективність реалізації стратегій всіх рівнів, а з іншого – залежить від побудованої організаційної структури корпорації, яка є механізмом передачі знань по системі.

Для забезпеченості досяжності стратегічних цілей корпорації всі стратегії мають бути пов'язані між собою, підтримуватися одна одну і витікати одна з іншої.

Процеси злиття та поглинання не призводять до запуску механізмів автоматичної дії. Так, зростання розмірів корпорації не означає перетворення її в інноваційного лідера ринку. Для активізації інноваційних процесів в об'єднаній корпорації має бути розроблена та реалізуватися стратегія знань, яка реалізується з допомогою бізнес-стратегій та підтримується організаційною стратегією корпорації. З погляду можливості перетворення об'єднаній корпорації в інноваційного лідера злиття та поглинання формують можливості доступу до ресурсів, які при підтримці управлінських дій дозволяють сформувати лідера.

Без відповідних зусиль у післяінтеграційний період не відбувається і довгострокове зростання ринкової вартості об'єднаній корпорації. Практика корпоративних реструктуризацій засвідчила різні варіанти реакції ринку на оголошення про злит-

тя. За дослідженнями американських вчених, найактивніше ринок реагував на оголошення про злиття в період 1960–х років. З часом реакція ринку зменшувалася, і на сьогодні науковці відзначають галузеві відхилення ринкової вартості акції на оголошення про придбання, які з часом зникають у випадку, якщо очікування інвесторів залишаються нереалізованими. Найбільші очікування інвестори пов'язують з удосконаленнями та новими бізнес-стратегіями об'єднаній корпорації, реалізація яких можлива лише за умови виникнення нових можливостей в об'єднаній корпорації.

Висновки

Успіх довгострокового розвитку корпорацій визначається ретельністю розробки, економічною обґрунтованістю вибору та контрольованістю реалізації всіх видів стратегій на всіх етапах інтеграційних процесів. Для кожного етапу інтеграції характерні свої види робіт по розробці, уточненню та реалізації стратегій. У сучасних умовах ефективність діяльності корпорацій меншою мірою пов'язують із виробничими та інноваційними стратегіями, а ставлять в залежність від організаційних стратегій, стратегій знань та стратегій взаємовідносин з клієнтами. Поступова реалізація даних стратегій дозволяє забезпечити досягнення мети корпоративної стратегії та відповідає намірам їхніх власників.

Список використаних джерел

1. Батракова Л.Г. Стратегия и тактика процесса управления знаниями / Батракова Л.Г., Колпакова А.Г. // Ярославский педагогический вестник, 2012. – №1. – Том I (Гуманитарные науки). – С. 109–113.
2. Рильська Н.В. Бізнес-стратегія торговельного підприємства як алгоритм досягнення концептуальної стратегічної мети. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/PRNIT_2006/Economics/15976.rtf.htm
3. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / Саєнко М.Г. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/33749/>

Т.А. ГОВОРУШКО,
д.е.н., професор, Національний університет харчових технологій,
І.П. СИТНИК,
к.т.н., доцент, Національний університет харчових технологій,
Х.В. ЗАСЕДКО,
студентка, Національний університет харчових технологій

Механізм податкового стимулювання фінансового розвитку підприємства

У статті розглянуто сутність механізму податкового стимулювання підприємства, досліджено його вплив на фінансовий розвиток підприємства.

Ключові слова: податкове регулювання, механізм податкового стимулювання, податкова пільга, податок на прибуток, оподаткування, податкові канікули.

В статье рассмотрена суть механизма налогового стимулирования предприятия, исследовано его влияние на финансовое развитие предприятия.

Ключевые слова: налоговое регулирование, механизм налогового стимулирования, налоговая льгота, налог на прибыль, налогообложение, налоговые каникулы.