

УДК 631.16:658.155.4

ЩОДО СТРАТЕГІЇ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ КОМПАНІЙ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО БІЗНЕСУ

*В.В.Лагодієнко, кандидат економічних наук
Миколаївський державний аграрний університет*

Стаття присвячена проблемі визначення основних мотивів та аспектів процесу злиття і поглинання компаній в світовому і вітчизняному бізнесі, а також оцінці його ефективності у цілому та розробці стратегій злиття вітчизняних підприємств на сучасному етапі. Акцентується увага на світовий досвід процесу злиття та поглинання бізнесу та перспективами його розвитку в Україні.

Статья посвящается проблеме определения основных мотивов и аспектов процесса слияния и поглощения компаний в мировом и отечественном бизнесе, а также оценке его эффективности в целом и в выработке стратегий слияния отечественных предприятий на современном этапе. Акцентируется внимание на мировом опыте процесса слияния и поглощения и перспективам его развития в Украине.

Серед домінуючих тенденцій, що сьогодні характеризують розвиток світового господарства у глобальних масштабах, вже досить довгий час чільне місце посідають процеси, пов'язані з транскордонним переливом капіталів у формі прямих зарубіжних інвестицій. У міжнародному бізнесі практично існують дві основні форми прямого зарубіжного інвестування:

- інвестування у формі створення закордонного філіалу, дочірньої компанії тощо;

- інвестування шляхом злиття та поглинання вже існуючих компаній.

Процес злиття компаній у світі став настільки популярним, що повідомлення про об'єднання провідних компаній у різних галузях виробництва не викликає подиву. Сьогодні практика укладання угод про злиття чи поглинання компаній поширилась і на український бізнес. Це зумовило зростання інтересу до цієї проблеми, як з боку фінансових аналітиків, менеджерів компаній, так і вчених-економістів.

Серед вітчизняних вчених, які досліджують цю проблему, слід відзначити Білоруса О.Г., Белошапку В.А., Галушка В.П., Кандибу А.М., Лук'яненка Д.Г., Павловського М.А., Пестрецову О.І., Циганкову Т.М. та інших. Але багато питань цього напрямку, пов'язаних саме з основними мотивами та аспектами процесу злиття чи поглинання компаній в зарубіжному і вітчизняному бізнесі, а також з оцінкою його ефективності у цілому, вимагають подальшого більш глибокого дослідження. На деяких із них ми акцентуємо увагу.

Перші хвилі угод про злиття компаній мали місце ще в ХІХ ст. і зумовили процеси горизонтальної інтеграції компаній-учасників та появу потужних монополій в індустріальній економіці. Введення обмежень на деякий час зменшило кількість укладених угод і створених альянсів між компаніями-конкурентами. Однак, із часом, а саме у 30-х роках ХХ ст., бізнес пристосувався до нових умов, і процес злиття чи поглинання компаній перейшов до іншого етапу свого розвитку — створення олігополістичних альянсів шляхом диверсифікації та вертикального злиття. Якісно новим етапом розвитку процесу злиття чи поглинання стали 70-ті роки минулого століття, коли почали створюватися альянси конгломератного типу між компаніями різних галузей економіки. Зауважимо, що практично всі укладені угоди про злиття компаній характеризувались взаємною заінтересованістю учасників, тобто мали дружній характер. Починаючи з 80-90-х років, характер угод про злиття та поглинання змінився: виникає тенденція ворожих поглинань та укладення угод із чітким стратегічним розрахунком отримати сине-

ргічний ефект від нового бізнес-альянсу.

Оцінюючи тенденції існування феномену злиття та поглинання як варіанту розвитку компаній, можна дійти висновку, що способи їх здійснення ускладнювалися з кожним наступним етапом розвитку світової економіки. З цього приводу логічним стає питання, якими ж є сучасні мотиви укладання угод про злиття чи поглинання між компаніями-конкурентами? Різні економісти по-своєму пропонують групувати їх мотиви та причини. На наш погляд, змусити чи спонукати компанію піти на укладання угоди з конкурентом можуть три групи чинників:

- внутрішня потреба компанії, зумовлена необхідністю пошуку нового напрямку чи способу свого розвитку;
- зовнішні умови, спричинені зміною бізнес-середовища, що загрожує зниженням ефективності діяльності компанії та змушує її шукати нові шляхи розвитку;
- власні бажання, плани та амбіції менеджменту компанії.

Але, на сьогодні феномен злиття та поглинання перейшов до нового етапу розвитку, характерними ознаками якого є злиття транснаціональних корпорацій, тобто підвищення рівня концентрації бізнес-альянсів у світовому масштабі. За статистичними даними, основною складовою прискорення темпів прямого інвестування є саме випереджаючі темпи активності у сфері поглинань та злиттів, а за даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку, протягом останніх 20 років темпи збільшення кількості поглинань та злиттів (як транскордонних, так і всередині країн) збільшувалися приблизно на 42% щорічно, і у 1999 році їхня загальна вартість обчислювалася у 2,3 трильйона доларів США (24000 операцій), у той час, як авторитетне англійське видання "The Economist" називає цифру у 3,4 трильйона. Питома вага злиттів та поглинань у світовому ВВП за період з 1980 по 1999 рік зросла більш ніж у 26 разів.

Можна назвати кілька чинників, що спричинили цей консолідаційний процес. Найочевиднішими з них є очікуване створення європейського економічного і валютного союзу, прагнення інвестиційних банків до глобалізації діяльності та надлишок потужностей

роздрібних банків в європейських країнах. Статистика говорить сама за себе: у США одне відділення банку припадає на 4700 осіб, а у Швейцарії — на 1100. Одночасно зростає кількість альянсів як результат зближення раніше принципово різних секторів ринку, наприклад банківського і страхового.

Однією з визначальних сил цієї хвилі поглинань стала висока вартість американських цінних паперів в останні два роки. Маючи акції з високою цінністю, фірми іноді їх використовують як дешеве джерело фінансування нових придбань.

Іншим мотивом об'єднання було прагнення до диверсифікації та нарощення технологічних можливостей. Прикладом може слугувати результат угоди зі злиття двох гігантів у галузі автомобілебудування — компанії Daimler-Benz, найприбутковішого виробника автомобілів у Німеччині, та власника найпрестижнішої у світі марки "Mercedes" та Chrysler Corp., найменшої, але за показниками діяльності найефективнішої компанії серед "великої трійки" (Ford, General Motors, Chrysler) американських виробників авто.

Ще одним чинником, що значно вплинув на інтенсивність злиття та поглинання фірм у США та Європі, став приклад найбільших угод, у тому числі значні за масштабами успішні придбання конкуруючих фірм та злиття рівних компаній.

До загальних чинників на сучасному етапі, що впливають на прийняття рішення про такий стратегічний крок, можна віднести глобалізацію, технічний прогрес та скорочення обсягів втручання держави в економіку, які, у свою чергу, призвели до зростання конкуренції та появи тенденції до об'єднання фірм з метою скорочення витрат на ринку.

Разом з тим, необхідно визнати, що лише небагатьом компаніям вдається успішно здійснити злиття без розроблення попереднього плану та детальної підготовки всіх необхідних заходів. Зокрема, за даними Mergers & Aquisitions Journal, 61% злиттів елементарно не окупувають себе. А результати дослідження 300 великих злиттів у період з 1987 по 1997 роки свідчать, що 57% суб'єктів, які вдалися до злиттів, відстають у своєму розвитку від конкурентів [3]. На думку більшості керівників (80 %), типовими

причинами невдалої реалізації стратегій такого типу були: неспроможність підходів до управління, відмінність корпоративних культур, а також відсутність планів для доінтеграційного і післяінтеграційного періодів. Серед інших причин невдач називають недостатню увагу до поточного бізнесу або критично важливих завдань інтеграції, неефективне управління ризиком, суто теоретичний підхід до оцінювання процесу злиття, нереалістична оцінка витрат, термінів та перешкод, а також неефективне управління програмою інтеграції після підписання угоди.

Не можна забувати й про психологічні аспекти процесу злиття. В основі взаємин між службовцями й організацією — психологічний контакт, що охоплює наміри і очікування, мотивацію і засоби зацікавлення, стиль життя та перспективи розвитку кар'єри, організаційну культуру і неформальні правила. На його підставі будуються права й обов'язки. Саме він визначає ситуацію в організації.

Для того, щоб злиття дало позитивний результат, необхідно мати на увазі, що становище об'єднаної компанії може істотно залежати від процесів, що відбуваються до, під час та після підписання угоди про злиття. Тому стратегія компанії повинна реалізуватися в три етапи: до підписання угоди, підписання угоди та після підписання угоди.

До підписання угоди виникає потреба в консультаціях з питань фінансової структури угоди. Розроблення структури управління об'єднаною компанією не може обмежуватися лише розподілом прав та обов'язків. Потрібно призначити керівника, який би відповідав за інтеграцію, лідерів команди, яка здійснює інтеграцію, і визначити їх функції. Наступним кроком є постановка завдання, що має бути вирішене в процесі злиття, визначення стратегії об'єднаної організації в розробленні планів інформування замовників і персоналу.

Під час підписання угоди треба виявити та оцінити конкретні можливості скорочення витрат і зростання прибутків від кожного напрямку діяльності чи функціональної галузі. Важливим є також усунення бар'єрів на шляху до злиття, вирішення проблем, пов'я-

заних з відмінністю корпоративних культур, і розроблення попередніх планів інтеграції та створення організаційної структури з урахуванням установлених пріоритетів.

Після підписання угоди слід розробити всеохоплюючий план інтеграції з визначенням конкретних кроків, призначенням виконавців, системою контролю. Наявність такого плану дає можливість організації концентрувати увагу на критично важливих завданнях інтеграції та відповідним чином встановлювати послідовність їх вирішення, забезпечувати ресурсами, контролювати й оцінювати ступінь виконання.

Таким чином, попереднє планування перед підписанням угод і подальше інтегрування є визначальними чинниками успіху реалізації стратегії злиття та поглинання. Серед основних питань, які потребують відповіді в процесі підготовки до злиття, слід назвати такі:

- що ставить собі за мету компанія при реалізації стратегії злиття;
- якою буде концепція майбутньої об'єднаної компанії;
- як відбуватиметься управління процесом інтеграції;
- яка зовнішня звітність та система показників діяльності необхідні для управління підприємствами;
- яка інформація надаватиметься замовникам та як здійснюватиметься процес управління обміном інформації на внутрішньофірмовому рівні;
- яка інформація та стимули необхідні для цілеспрямованого і продуктивного збуту.

Масштаби угод злиття в світовій економіці спричинили фундаментальні зміни у ряді галузей економіки, зокрема хімічній, телекомунікаційній, а також у банківській сфері. Так, шість з десяти найбільших конгломератів були утворені в банківському бізнесі. Консолідація в цій галузі, в основному, є результатом жорсткої конкуренції та бажанням розширити набір надаваних послуг.

Практика укладення угод про злиття банків має місце і в Україні. Основною метою при цьому є укрупнення банків, збільшення їх активів, а також доступ до клієнтської бази банку-

контрагента. Досвід укладання угод про злиття вітчизняних банківських структур показує, що в середньому тривалість їх оформлення сягає півтора-два роки. Основна частина часу припадає на здійснення ґрунтовної експертної оцінки та аудиту банку, що розглядається як об'єкт майбутньої угоди. Паралельно банк-контрагент аналізує фінансові можливості банку-покупця щодо виконання умов угоди. Після приєднання дрібніші банки перетворюються у філії основного банку.

Слід зазначити, що процес злиття та поглинання має різну амплітуду в різних галузях. Деякі галузі так і лишилися осторонь цього процесу, в інших він іде інтенсивніше. Найбільший відсоток обсягів угод злиття у світі припадає на такі галузі, як телекомунікації (9,5%), комерційні банки (8,3%), інвестиційні банки (8,0%), електро-, газо- та водопостачання (4,8%), кредитні установи (4,5%), нафтогазові підприємства (4,4%) [1].

Взагалі, оцінюючи приклади та досвід компаній, що уклали угоди про злиття чи поглинання, можна стверджувати, що ця процедура є особливо привабливою для компаній, які перебувають у скрутному фінансовому становищі. Для вітчизняних компаній, що стоять на межі банкрутства, злиття з потужним конкурентом, на нашу думку, є більш прийнятною перспективою, ніж тривала та часто безрезультатна санаційна процедура. Злиття в Україні, як і на Заході, може відбуватися за схожими мотивами — з метою диверсифікації, розширення чи технологічного розвитку. Однак є й деякі інші чинники, що притаманні Україні і є рухомою силою злиття, наприклад, дефіцит ліквідних та довгострокових ринків, необхідність виживання, а також поширення думки, що “злиття чи поглинання є руйнівним процесом для економічно слабкішого підприємства”.

Однак необхідною умовою для укладення взаємовигідних угод про злиття чи поглинання вітчизняними компаніями є більш динамічний розвиток фондового ринку. Одним зі способів організації та здійснення взаємовигідних розрахунків за подібними угодами є випуск опціонів. На відміну від України, у зарубіжній практиці цей похідний фінансовий інструмент широко використовується як меха-

нізм розрахунку в процесі злиття компаній. Тому вивчення європейського досвіду та зразків укладання угод про злиття чи поглинання має важливе значення для їх цивілізованої організації у практиці заінтересованих українських компаній.

ЛІТЕРАТУРА

1. Базаев С. Н. Мировой бизнес: эпоха слияния компаний // Рынок ценных бумаг. – 1999. – № 4. – С. 39-41.
2. Белошапка В. А. Транснациональные корпорации в международном бизнесе. – К.: КГЭУ, 1994. – 25 с.
3. Шиборщ К. А. Слияния российских компаний как средство выживания в кризисных условиях // Рынок ценных бумаг. – 1999. – № 14. – С. 24-28.