

розвитку й використання інтелектуальних ресурсів підприємства, а також мотивації процесів формування й збільшення інтелектуальних ресурсів.

4. Система управління інтелектуальними ресурсами повинна складатись з підсистеми забезпечення, цільової та функціональної підсистем, що містять необхідні структурні елементи, спрямовані на досягнення цілей підприємства та забезпечують конкурентоспроможність і ефективність діяльності підприємства.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є розробка рекомендацій щодо забезпечення маркетингового підходу до управління інтелектуальними ресурсами торговельного підприємства.

Список літератури

1. Бриль І.В. Стратегія управління інтелектуальним потенціалом підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / І.В. Бриль. – Донецьк, 2012. – 228 с.
2. Интеллектуальный капитал – Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://ru.wikipedia.org>>.
3. Карпунин П.В. Эффективное управление интеллектуальными ресурсами как основа стабильности развития энергетического комплекса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.csmr.ru/?q=node/200>>.
4. Мильнер Б. Управление интеллектуальными ресурсами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://institutiones.com/general/1072-upravlenie-intellektualnimi-resursami.html>>.
5. Норіцина Н.І. Інтелектуальні ресурси підприємства: охороноздатність та оцінювання / Н.І. Норіцина // Вісник МНТУ. Сер.: Економіка. – 2010. – № 2 (5). – С. 93-102.
6. Піняк І. Інтелектуальні активи як ефективний ресурс економічного розвитку підприємства / І. Піняк // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 1. – С. 33-40.

УДК 334.758

Голобородько А.Ю., канд. екон. наук (ДонНУЕТ, Донецьк)

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто основні мотиви і форми злиттів і поглинань в Україні, виділено особливості та тенденції розвитку ринку злиттів і поглинань у різних галузях економіки.

Ключові слова: злиття, поглинання, форми, мотиви, тенденції, галузь.

Процеси злиттів і поглинань підприємств в Україні почалися на початку 90-х років ХХ ст. і в сучасних умовах становлення економіки набувають особливої актуальності.

Питання особливостей здійснення злиття і поглинання підприємств висвітлені такими вченими, як Патрик Гохан, Г. Баккер, Д. Депаμφіліс, Д. Хардинг,

А.Г. Грязнова, М.Г. Іонцев, Д.В. Тихомиров та ін. Однак це роботи зарубіжних вчених, і вони не відображають особливостей розвитку вітчизняних злиттів і поглинань.

Метою статті є обґрунтування особливостей та виявлення тенденцій розвитку злиттів і поглинань українських підприємств.

У результаті зміни макроекономічних умов протягом останніх двох років появилися рентабельні нефінансові підприємства з великими потоками вільних грошових коштів. Водночас вони стикаються з об'єктивними обмеженнями свого подальшого зростання за рахунок вимушеної взаємодії з неплатоспроможними споживачами продукції, завищуванням вартості сировини постачальниками, конкурентами тієї ж галузі. Формуються міжгалузеві технологічні ланцюжки, призначені для більш ефективного управління активами. Тому основними мотивами угод про злиття і поглинання є отримання синергетичного ефекту за рахунок економії «на масштабі», зниження витрат на управління, фінансування, маркетинг; вдосконалення технологічних ланцюжків; збільшення частки ринку.

Механізм злиття і поглинання, формування холдингових структур дозволяють підприємствам-покупцям використовувати додаткові резерви для розвитку. Тому останнім часом активізуються процеси перерозподілу власності.

Процес глобалізації діяльності промислових підприємств в Україні забезпечується злиттями й поглинаннями. Однак специфікою таких злиттів і поглинань є те, що вони практично не торкаються організованого фондового ринку і ринкова ціна акцій на вторинному ринку не має істотного значення. На відміну від традиційних форм злиттів і поглинань з досить високою часткою добровільних, «дружніх» злиттів, у вітчизняній економіці вони практично завжди, мають жорсткий, вимушений характер. Одна з основних проблем цих злиттів і поглинань – одноосібність менеджерів підприємств і власників.

Якщо в Європі амбіції менеджерів часто стають певною проблемою під час злиття двох публічних підприємств, то для власника підприємства нашої країни, який одночасно є менеджером, злиття з більш великим конкурентом часто сприймається як програш конкуренту. Обійти такі проблеми вдається лише за чіткого розуміння ролей і завдань партнерів у злитті.

Основними формами поглинань підприємств в Україні є:

- скупка акцій міноритарних акціонерів (працівників підприємства або зовнішніх акціонерів) – тим простіша, чим менш ліквідні акції підприємства (акціонери не знають їхню реальну вартість і готові продати за досить низькою ціною);

- механізм банкрутства (скупка боргів) – спосіб агресивного поглинання підприємств. Західний спосіб агресивного поглинання підприємств через пропозицію її акціонерам премій до вартості акцій підприємствам СНД недоступний з фінансових причин. Замість нього вони використовують менш витратну технологію з використанням механізму банкрутства.

Вивчення ринку злиттів і поглинань дало можливість виділити їхні особливості в країнах СНД, а саме:

1. Мотив покупки недооцінених на фондовому ринку підприємств для їхнього подальшого перепродажу практично відсутній. При цьому міноритарні

акціонери підприємства-цілі грають пасивну роль і не можуть виступати повноцінними учасниками ринку корпоративного контролю. Вони можуть як виграти за рахунок більш високої ціни, запропонованої за акції («премії від злиття»), так і програти (якщо новий власник буде проводити політику, яка ущемлює їхні права).

2. Високі вимоги до частки в акціонерному капіталі для здійснення контролю над підприємством. У США в умовах розпорошеності акціонерного капіталу пакет 10-12-відсоткового акціонерного капіталу може розглядатися як контрольний, в Україні навіть контрольного (50% + 1 голос) зазвичай виявляється недостатньо, тому що всі ключові рішення вимагають схвалення кваліфікованою більшістю (75% + 1 голос). Тому для зняття постійної загрози «блокування» всіх рішень необхідно купувати частку не менше (75% + 1).

Враховуючи високий ступінь розвитку ворожого поглинання, українські підприємства всіляко намагаються виробити певну тактику попереджувальних заходів щодо захисту від таких поглинань. Основними методами захисту від поглинання в Україні є: викуп акцій менеджментом або афілійованими структурами; висновок привабливих активів; використання альтернативних органів управління товариством (двоє загальних зборів, дві ради директорів, два генеральні директори), а також методи нечесної конкурентної боротьби – взяття противника на змор.

Ці методи універсальні для обох сторін. Їхня основа – Господарський кодекс України, згідно з яким будь-який акціонер (група акціонерів), що володіє десятима і більше відсотками голосуючих акцій підприємства, має право вимагати від правління акціонерного товариства проведення позачергових загальних зборів акціонерів, а у разі відмови може скликати їх за власною ініціативою. На зборах, які скликані самим акціонером, обираються нові керівні органи підприємства або приймаються інші нелегітимні рішення. Природно, результати таких позачергових загальних зборів будуть визнані судом недійсними. Тоді знову проводяться позачергові загальні збори акціонерів, на яких знову приймаються ті ж рішення. Суд визнає їх недійсними. Зрозуміло, що постійні судові позови доставляють багато клопоту менеджменту підприємства, на це все і розраховано. В основному такий метод застосовують підприємства-поглиначі, адже мета взяти змором – довести керівництво підприємства-мішені до того стану, коли стане неможливо витримувати постійний натиск і не залишиться нічого іншого, як здатися, передавши управління власністю в руки поглинача. Однак подібні дії може здійснювати і поглинальна компанія як спосіб відволікання уваги поглинача від проведення агресивної скупки.

– метод «чорного PR». Головним завданням цього методу є залучення уваги громадськості, у тому числі і зарубіжної, до подій.

Останнім часом ринок злиттів і поглинань в Україні активно розвивається, проте в 2011 р. кількість таких угод збільшилась, а сума їх значно зменшилась і становила 7-8 млрд \$.

Аналітики виділяють найбільш помітні напрямки розвитку ринку угод щодо злиттів і поглинань в Україні.

Досить активно розвивався сектор агропромисловості – за 2011 р. сума перевищує 1 млрд \$.

Інтерес до цього сектору економіки обумовлений низкою факторів, а саме, цінністю земельного активу, низькою ціною на землю внаслідок кризових явищ в економіці, їхньою недооціненістю і великою кількістю пропозицій на земельному ринку, стратегічною спрямованістю сектору агропромисловості у зв'язку з прогнозованою продовольчою кризою, відсутністю монополістів на цьому ринку.

Найбільшу кількість злиттів і поглинань здійснило Group DF (три угоди 1,15-2 млрд \$).

Ukrlandfarming став найбільшим агрохолдингом завдяки досконалим трьом операціям (280-300 млн \$), а саме, купівлі:

- Агрохолдингу «Райз», до складу якого входить кілька елеваторів, цукровий завод та земельний банк;

- Агрохолдингу «Дакор Агро Холдинг», до складу якого входить 4 цукрові заводи і земельний банк;

- 77,5% акцій виробника яєчної продукції Avangardco Investments Public Ltd.

«Кернел» уклав чотири угоди (300-350 млн \$). Одними з найбільших операцій є:

- цукровий союз «Укррос»;

- опціонна угода на купівлю агропідприємства «Енселко».

На ринку агропромисловості появились нові підприємства:

- швидко розвивається в Дніпропетровській області підприємство KSG Агро, до складу якого входить 50% капіталу ТОВ «Унірем-Агро Плюс», ТОВ «Український агропромисловий холдинг», агрокомпанія «Відродження» та м'ясокомбінат «Дніпро»;

- HarvEast, до складу котрого увійшли сільгоспактиви Маріупольського металургійного комбінату.

Таким чином, більшість угод про злиття і поглинання проведено українськими підприємствами на внутрішньому ринку капіталу. Відсутність іноземного капіталу в цьому секторі економіки обумовлена невизначеністю законодавчого регулювання земельних ресурсів в Україні.

У галузях металургійної, хімічної, енергетичної, вугільної промисловості внаслідок завершення монополізація ринків спостерігається невелика кількість таких угод.

За 2011 р. в металургійному секторі економіки України укладено одну угоду – про купівлю «Запоріжсталі» (400-500 млн \$).

У хімічній промисловості відбулося придбання RosUkrEnergo Сєверодонецького підприємства «Азот» з метою монополізації виробництва аміачної селітри в Україні.

В енергетичній і вугільній промисловості в 2011 р. ДТЕК викупив у держави 70% акцій холдингів «Західенерго» і «Добропіллявугілля».

У 2011 р. на продаж виставлено понад 40 банків. Однією з особливостей злиттів і поглинань в банківському секторі стала активізація виведення інозем-

ного капіталу, незважаючи на збитковість здійснення операцій. Усі переговори щодо злиттів і поглинань банків були припинені, а розпочаті до цього часу угоди українськими інвесторами банків були завершені. Одночасно з відтоком іноземного капіталу в банківському секторі зафіксовано відкриття нових фінансових установ.

Масовий відтік іноземного капіталу з українського ринку зумовлений такими причинами:

- збитковість капіталу українського ринку;
- фінансова та економічна криза Єврозони і необхідність погашення боргів.

Стратегія нагляду за іноземним капіталом обмежена високою ціною угод і відсутністю вільного капіталу для їхньої покупки.

Експерти прогнозують наступні напрямки розвитку банківського сектору:

- приплив в український банківський сектор російського і китайського капіталів з політичною метою;
- злиття іноземних банків.

Для харчової промисловості характерні злиття і поглинання на користь іноземного капіталу. Основним обмеженням розвитку ринку злиттів і поглинань є висока ціна капіталу і рівень ризику української економіки.

Найбільш перспективними напрямками в 2011 р. стали ринок алкоголю, виробництва соків і молочної продукції.

На ринку виробництва алкогольних напоїв найбільшими злиттями в 2011 р. стали:

- продаж 60 Horizon Capital корпорації «Логос», до складу якого входить Інкерманський завод марочних вин і агрокомпанія «Таврія»;
- продаж Кримського горілчаного підприємства, яке володіє торговими марками «Союз-Віктан», Medoff, «Природна колекція», «Наша марка», «Хуторок», «Мерная» люксембурському підприємству Eastern Beverage Company. На ринку соків підприємство «TBFruit», якому належать заводи у Львівській, Хмельницькій та Харківській областях з виробництва концентрованого соку придбав польський плодопереробний завод «TBFruit Dwikozy». На ринку виробництва молочної продукції найбільш помітним стало злиття «Данон-Юнімілк» з російським холдингом «Юнімілк», що дозволило «Данон-Юнімілк» і ТД «Західна молочна група» й ЗАТ «Галичина» стати лідерами на цьому ринку.

Одні з найбільших злиттів у торгівлі торкнулися мережі взуттєвих магазинів, парфюмерно-косметичної мережі та продуктових супермаркетів. Так, в 2011 р. відбулися злиття:

- United Capital Partners придбала 36% взуттєвої мережі «Монарх»;
- російська мережа парфюмерно-косметичних магазинів «Л'Етуаль» поглинула мережу парфюмерних магазинів Brocard і Bonjour в Україні;
- компанія Fozzy Group поглинула харківську мережу «ЮСІ» і відкрила на їхньому місці «Сільпо».

Фармацевтичний ринок злиттів і поглинань в Україні цікавий як для іноземних інвесторів, так і вітчизняних підприємств. Це обумовлено низкою факторів, а саме:

- відносно не висока вартість капіталу;

- інтерес до асортименту вироблених препаратів;
- інтерес до наукових розробок;
- стратегічне значення галузі.

Російське підприємство «Фармастандарт» придбало 55% акцій ПАТ «Харківське підприємство з виробництва імунобіологічних та лікарських препаратів «Біолек». Харківська група «Здоров'я» злилася з київським підприємством «Макс-Велл».

Ринок телекомунікацій та навігаційних технологій є одним з перспективних напрямків ринку злиттів і поглинань. Розвиток цього ринку обумовлений такими ж факторами, як і в фармацевтичній промисловості. Наприклад, в 2011 р. створено спільне підприємство зі створення систем супутникової навігації і розробки систем зближення супутникових космічних кораблів Київського підприємства АФК «Система», і телекомунікацій швейцарської корпорації Leica Geosystems Holding BV.

Порти є одним з перспективних напрямків проведення злиттів і поглинань. Це викликано інтересом монополістів металургії та енергоресурсів до назовнішніх ринків. Так, RosUkrEnergo придбало миколаївський порт «Ніка-терра», а СКМ – порт «Південний».

Таким чином, вивчення основних тенденцій розвитку злиттів і поглинань у різних галузях економіки України дозволило виділити характерні для всього ринку риси, основними з яких є:

1. Внутрішні злиття у стратегічно важливих галузях економіки з метою монополізації ринку капіталу.
2. Переважання горизонтальних злиттів.
3. Розвиток вертикальних злиттів у зв'язку з необхідністю виходу монополістів на нові ринки.
4. Злиття з іноземними інвесторами через обмеженість фінансових ресурсів і недооціненість вітчизняних активів.
5. Стимування припливу іноземного капіталу через високий рівень ризику розвитку економіко-політичної ситуації в країні.

Виділені у статті тенденції та особливості розвитку злиттів і поглинань будуть сприяти більш глибокому осмисленню сутності цього процесу. Ця стаття є доцільною для дослідження, яке необхідне для формування механізму проведення ефективного злиття або поглинання на українських підприємствах.

Список літератури

1. Гохан П. Слияние, поглощение и реструктуризация компаний / П. Гохан. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 742 с.
2. Депафилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. Процесс, инструментарий, примеры из практики, ответы на вопросы / Д. Депафилис. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 960 с.
3. Ионцев М.Г. Корпоративные захваты: слияния, поглощения, гринмэйл / М.Г. Ионцев. – М.: Ось-89, 2006. – 224 с.
4. Тихомиров Д.В. Оценка стоимости компаний при слияниях и поглощениях: учебное пособие / Д.В. Тихомиров. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 132 с.

5. Хардинг Д. Искусство слияний и поглощений: четыре ключевых аспекта, от которых не зависит успех сделки / Д. Хардинг, С. Роувит; перевод с англ. А.Г. Петкевича. – Мн.: Гревцов Паблишер, 2007. – 256 с.

УДК 005.511:658

Головінов М.І., канд. екон. наук, доц.,
Литвинов О.І. (ДонНУЕТ, Донецьк)

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Розкрито загальні основи та етапи стратегічного планування розвитку підприємств, кожен з яких є важливим для ефективного здійснення виробничої та господарської діяльності. Визначено відмінності стратегій розвитку підприємств. Запропоновано новий підхід до сутності стратегічного планування розвитку підприємств.

Ключові слова: підприємство, стратегія розвитку, стратегія поведінки, стратегічне планування, зовнішнє і внутрішнє середовище, цільові переваги, місія.

На загальну думку, планування – це особлива форма діяльності, з якою пов'язані розробка і реалізація планів, залежно від змісту та статусу яких у системі управління розрізняють: директивне, індикативне, стратегічне планування. Із середини 60-х років минулого століття зріс інтерес багатьох фірм, у першу чергу багатонаціональних підприємств, до стратегічних аспектів розвитку. Це було пов'язане з увагою до вдосконалення механізму зменшення витрат на випуск продукції в ситуації посилення конкуренції на внутрішніх і міжнародних ринках, що поставило на порядок денний питання про передбачуваність, розробку прогнозів, програмування діяльності організацій і відбилося в поглядах на стратегію з точки зору планування.

Класичну теорію стратегічного планування, а потім і стратегічного управління започаткували у своїх роботах такі зарубіжні вчені, як І. Ансофф [1], Г. Мінцберг, Дж. Квінн, С. Гошал [2] та ін. Практична реалізація цієї теорії знайшла підтвердження в діяльності зарубіжних консалтингових фірм, насамперед, «Бостон Консалтинг Груп», «Мак Кінзі», «Артур Д. Літл», чий назви, завдяки розробленим і використовуваним ними новим інструментам стратегічного планування і управління, стали брендами.

Не залишають поза своєї уваги цю проблему і вітчизняні учені, зокрема В. Гесць, Є. Панченко, Е. Лібанова [3], В. Богданович, А. Семенченко [4] та ін., які розглядають її аспекти в контексті забезпечення розвитку та сталості економічної системи, що трансформується. Разом з тим певна зміна загальної тенденції в управлінській функції від планування до організації обумовлює необхідність подальшого дослідження стратегічних процесів не тільки на макро-, але й на мікрорівні.