

Мотивация и факторы управления предприятием на основе интеграции

Аннотация. В статье рассматриваются механизмы, мотивация и факторы интеграции. Дается анализ эффективности различных форм слияний и поглощений, распространенных в рыночной экономике.

Ключевые слова: предприятия, мотивация, фактор, конкуренция, слияния, поглощения, синергия, информация, эффект.

Введение. Сегодня предприятию приходится функционировать в условиях быстро меняющейся рыночной среды и жесткой конкуренции. Чтобы выжить, каждая фирма должна иметь возможность противостоять конкуренции со стороны других предприятий, т. е. быть конкурентоспособной. Конкурентоспособность фирмы определяется ее потенциалом (достаточным, чтобы удержать свою долю рынка в отрасли). И одним из наиболее приоритетных способов приумножения потенциала фирмы и повышения конкурентоспособности выступает интеграция. Именно интегрированное крупное производство определяет сегодня важнейшие предпосылки и создает условия для победы в конкурентной борьбе.

Повседневная деятельность любого предприятия протекает в условиях взаимодействия с множеством рыночных и институциональных экономических агентов, от действия которых во многом зависит успех работы любого предприятия. Это и предприятия-поставщики, посреднические фирмы, предприятия-потребители, непосредственные потребители товаров и услуг, предприятия-инвесторы, предприятия конкуренты и др., физические и юридические лица, а также их группы. Все множество экономических объектов, оказывающих влияние на деятельность предприятия, можно разделить на две группы. В первую входят те, результат влияния которых зависит главным образом от принимаемых данным агентом решений. Во вторую группу входят так называемые агенты влияния, решения которых не носят адрес-

ного характера, т. е. относятся впрямую к данному предприятию, хотя и оказывают на него воздействие. В общем, задача менеджеров любого предприятия, состоит в том, чтобы оказывать эффективное влияние на процессы принятия решений указанными агентами в своих интересах.

Постановка задачи. Теория и практика современного корпоративного менеджмента выдвигает достаточно много факторов (мотивов) для объяснения слияний и поглощений компаний. Под мотивом понимается потенциальный выигрыш при оптимальном проведении сделки и сопутствующих ей мероприятиях по интеграции двух или более компаний [4]. Выявление мотивов слияний очень важно: именно они отражают причины, по которым две или несколько компаний, объединившись, стоят дороже, чем по отдельности. А рост капитализированной стоимости объединенной компании является целью большинства слияний и поглощений.

Результаты. Анализируя мировой опыт и систематизируя его, можно выделить следующие основные мотивы слияний и поглощений компаний.

Получение синергетического эффекта. Основная причина реструктуризации компаний в виде слияний и поглощений кроется в стремлении получить и усилить синергетический эффект, т. е. взаимодополняющее действие активов двух или нескольких предприятий, совокупный результат, который намного превышает сумму результатов отдельных действий компаний [3].

Можно выделить два основных направления, по которым теоретически возможно достижение синергии при слияниях/поглощениях компаний:

1. Увеличение экономического веса компании и появление в этой связи новых возможностей, как-то: возможности получения более выгодных экономических предложений условий в связи с новыми мощностями, объемом закупок и т. п.; возможности давления на рынок и его участников.
2. Более эффективное использование имеющихся ресурсов с помощью: эффекта масштабов; централизации и ликвидации дублирования; более эффективного использования капитала, персонала и информации; внедрения более эффективных методов управления; приобретения взаимодополняющих ресурсов; диверсификации.

Экономия, обусловленная масштабами, достигается тогда, когда средняя величина издержек на единицу продукции снижается по мере увеличения объема производства продукции. Один из источников такой экономии заключается в распределении постоянных издержек на большее число единиц выпускаемой продукции. Основная идея экономии за счет масштаба состоит в том, чтобы выполнять большой объем работы на тех же мощностях, при той же численности работников, при той же системе распределения и т. д. Иными словами, увеличение объема позволяет более эффективно использовать имеющиеся в наличии ресурсы. Обратной стороной «эффекта масштаба» вместе с тем выступает потеря гибкости функционирования крупных производственных систем, рост управленческого аппарата. Необходимость координации множества факторов приводит к ситуации, когда издержки такой координации поглощают или превышают экономию от действия эффекта масштаба.

Получение экономии, обусловленной масштабами деятельности, особенно характерно для горизонтальных слияний. Но и при образовании конгломератов порой возможно ее достижение. В этом случае добиваются экономии, обусловленной масштабами, за счет устранения дублирования функций различных работников, централизации ряда услуг (таких как бухгалтерский учет, финансовый контроль, делопроизводство), повышения квалификации персонала и общее стратегическое управление компаний.

Мотив взаимодополняющих ресурсов. Слияние может оказаться целесообразным, если две или несколько компаний располагают взаимодополняющими ресурсами. Эти компании после объединения будут стоить дороже, по сравнению с суммой их стоимостей до слияния, так как каждая приобретая то, чего ей не хватало, получает эти ресурсы дешевле, чем они обогались бы ей, если бы пришлось их создавать самостоятельно. Слияние с целью получения взаимодополняющих ресурсов характерны как для крупных фирм, так и для малых предприятий.

Мотив монополии. При слиянии, прежде всего горизонтального типа, решающую роль играет (гласно или негласно) стремление достичь или усилить свое монопольное положение. Слияние в данном случае дает возможность компании обуздать ценовую конкуренцию: цены из-за конкуренции могут быть снижены настолько, что каждый

из производителей получает минимальную прибыль. Однако антимонопольное законодательство ограничивает слияния с явными намерениями повысить цены.

Мотив кооперации в области НИОКР. Выгоды от слияния могут быть получены в связи с экономией на дорогостоящих работах по разработке новых технологий и созданию новых видов продукции. С помощью слияний/поглощений могут быть соединены передовые научные идеи и денежные средства, необходимые для их реализации. Сроки внедрения инноваций в крупномасштабном производстве объективно больше, чем в небольших специализированных фирмах. Крупное производство имеет несравнимо большие возможности освоения производства и продвижения на рынке своей продукции в значительных масштабах и в сжатые сроки, что является едва ли не главным условием эффективности инновационного проекта [3].

Мотив преимуществ на рынке капитала. Крупные ТНК добиваются более выгодных условий кредитования. Как и в случае с поставщиками, финансовые организации дорожат крупными клиентами, что позволяет новообразованной компании эффективнее использовать инструмент давления. Кроме того, у компании появляется больше возможностей оптимального использования капитала внутри нее самой. Использование трансфертных цен, внутренняя диверсификация капитала, установление в рамках концерна регулируемой конкуренции за капитал — лишь некоторые из возможных сценариев оптимизации работы с капиталом внутри компании.

Мотив приобретения крупных контрактов. У новой компании появляется достаточно мощностей, чтобы конкурировать за крупные, в том числе государственные контракты — возможность, которой не обладала ни одна из объединявшихся компаний. Получение такого контракта обеспечивает оптимальную загрузку мощностей и позволяет реализовать экономию масштабов.

Налоговые мотивы. Действующее налоговое законодательство стимулирует порой слияния и поглощения, результатами которых являются снижение налогов или получение налоговых льгот.

Мотив устранения трансакционных затрат. Современная экономическая теория определяет трансакционные издержки как издержки пользования услугами рынка. Эти издержки возникают в силу того, что осуществление экономической координации с помощью меха-

низма рынка неизбежно сопряжено с определенными, причем иногда весьма существенными затратами со стороны всех его участников. Слияние, которое включает вертикальную интеграцию, может снизить затраты путем замены рыночных сделок планированием и координацией внутри фирм. Рыночные сделки включают время руководства, потраченное на поиски информации и проведения переговоров, а также время произведения расчетов между фирмами. Фирма, образованная после слияния, будет иметь больший доступ к информации при более низких затратах, так как контролировать деятельность внутри фирмы значительно легче, чем получать информацию о деятельности другой фирмы. Производственные связи между отдельными подразделениями фирмы на «входе» и на «выходе» осуществляются на основе обычного управления производством. Уровень запасов может быть более низким, поскольку перемещение между участниками, находящимися под общим контролем, оказывается более определенным. Следовательно, имеет место экономия на стоимости оборотного капитала. Наконец, могут существовать и некоторые особые виды технической экономии.

Диверсификация производства. Возможность использования избыточных ресурсов. Очень часто причиной слияний и поглощений является диверсификация в другие виды бизнеса. Диверсификация помогает стабилизировать поток доходов, что выгодно не только компании, но и работникам данной компании, и поставщикам, и потребителям (через расширение ассортимента товаров и услуг). Мотивом для слияния может стать также появление у компании временно свободных ресурсов. Этот мотив связан с надеждами на изменение структуры рынков или отраслей с ориентацией на доступ к новым важным ресурсам и технологиям.

Мотив доступа к информации (ноу-хау). Информация как ресурс играет все большую роль в деятельности компаний. Приобретая компанию вместе с видимыми активами, предприятие получает в свое распоряжение дополнительные знания о продуктах и рынке. Как правило, новая компания привносит с собой и наработанную сеть клиентов, которые связаны с ней личными отношениями. Получение доступа к новой, более дешевой информации (ноу-хау) (о рынке, продуктах, менеджменте) в ходе слияния/поглощения избавляет компанию от необходимости тратить огромные средства

на консалтинговые услуги третьих фирм, тем самым экономя денежные средства.

Разница в рыночной цене компании и стоимости ее замещения. Зачастую проще купить действующее предприятие, чем строить новое. Это целесообразно тогда, когда рыночная оценка имущественного комплекса целевой компании (компании-мишени) значительно меньше стоимости замены ее активов. Разница в рыночной цене компании и стоимости ее замещения возникает из-за несовпадения рыночной и балансовой стоимости приобретаемой фирмы. Рыночная стоимость фирмы базируется на ее способности приносить доходы, чем и определяется экономическая ценность ее активов. Если говорить о справедливой оценке, то именно рыночная, а не балансовая стоимость будет отражать экономическую ценность ее активов, но, как показывает практика, рыночная стоимость очень часто оказывается меньше балансовой (инфляция, моральный и физический износ и т. п.)

Разница между ликвидационной и текущей рыночной стоимостью. Иначе этот мотив можно сформулировать следующим образом: возможность «дешево купить и дорого продать». Нередко ликвидационная стоимость компании выше ее текущей рыночной стоимости. В этом случае фирма даже при условии приобретения ее по цене несколько выше текущей рыночной стоимости в дальнейшем может быть продана «вразброс» (по частям) с получением продавцом значительного дохода (если активы фирмы могут быть использованы более эффективно при их продаже по частям другим компаниям, имеет место подобие синергии и синергетического эффекта). В целом, если придерживаться точки зрения целесообразности, то ликвидация должна иметь место тогда, когда экономические приобретения перевешивают экономические потери.

Личные мотивы менеджеров. Стремление увеличить политический вес руководства компании. Безусловно, что деловые решения относительно слияния и поглощения компаний основываются на экономической целесообразности. Однако есть примеры, когда подобные решения базируются скорее на личных мотивах управляющих, чем на экономическом анализе. Это связано с тем, что руководители компании любят власть и претендуют на большую оплату труда, а границы власти и заработная плата находятся в определенной связи с размерами корпорации.

Наряду с традиционными мотивами слияний выделяются и специфические. Так, слияния для некоторых, в том числе, украинских компаний представляют собой один из немногих способов противостояния экспансии на российский рынок более мощных западных конкурентов. В качестве последней попытки защититься от поглощения некоторые фирмы прибегают к объединению с «дружественной компанией».

Естественно, список изложенных мотивов и направлений синергии не является законченным. Он во многом определяется спецификой сливающихся компаний, поэтому необходимо проводить анализ возможных выгод в каждом конкретном случае.

При всем многообразии мотивов сделки ее ключевым фактором является четкое планирование всех действий и их практическое воплощение. Задача интеграции приобретенной компании может оказаться очень сложной, так как в результате слияния компания-покупатель получает отдельную экономическую единицу, никак с ней не связанную, имеющую собственный менеджмент, работников, технологии, сегменты рынка. В связи с этим корпорация должна сделать так, чтобы новые подразделения не были отдельно существующими «придатками», а органично вписывались и дополняли функционирующую структуру компании.

Для того чтобы слияние или поглощение прошло успешно, необходимо: правильно выбрать организационную форму сделки; обеспечить четкое соответствие сделки антимонопольному законодательству; иметь достаточно финансовых ресурсов для объединения; в случае слияния быстро и мирно решить вопрос «кто главный»; максимально быстро включить в процесс слияния не только высший, но и средний управленческий персонал.

Расширенный перечень вариантов объединения компаний можно представить следующим образом:

- объединение двух или нескольких компаний, которое предполагает, что одна из участниц сделки принимает на свой баланс все активы и все обязательства другой компании. Для применения такой формы необходимо добиться одобрения сделки не менее чем 50% акционерами компаний, которые участвуют в сделке (уставы корпораций и законы иногда устанавливают более высокую долю голосов, необходимых для одобрения сделки);

- объединение двух или нескольких компаний, которое предполагает, что создается новое юридическое лицо, которое принимает на свой баланс все активы и все обязательства объединяемых компаний. Для применения такой формы, так же как и для предыдущей, необходимо добиться одобрения сделки не менее чем 50% акционерами объединяемых компаний;
- покупка акций компании либо с оплатой в денежной форме, либо в обмен на акции или иные ценные бумаги поглощающей компании. В этом случае инициатор сделки может вести переговоры с акционерами интересующей его компании на индивидуальной основе. Одобрение и поддержка сделки менеджерами поглощаемой компании в этом случае не обязательны;
- покупка некоторых или всех активов компании.

При этой организационной форме, в отличие от предыдущей, необходима передача прав собственности на активы, и деньги должны быть выплачены самой компании как хозяйственной единице, а не непосредственно ее акционерам.

Сделки по слиянию и поглощению компаний могут быть осуществлены следующим образом:

- компания X покупает активы компании Y с оплатой в денежной форме;
- компания X покупает активы компании Y с оплатой ценными бумагами, выпущенными компанией-покупателем;
- компания X может купить контрольный пакет акций компании Y, став при этом холдингом для компании Y, которая продолжает функционировать как самостоятельная единица;
- проведение слияния компании X компании Y на основе обмена акциями между ними;
- компания X сливается с компанией Y, и в результате образуется новая компания Z. Акционеры компаний X и Y в определенной пропорции обменивают свои акции на акции компании Z.

Слияния могут повысить эффективность объединившихся компаний, но они могут и ухудшить результаты текущей производственной деятельности, усилить бремя бюрократии.

Исследования практики слияний показывают интересные результаты: оказывается чаще выгоднее продавать компанию, чем приобрести. В большинстве случаев акционеры компаний, которые высту-

пали продавцами в сделках по слиянию или поглощению, получили весьма существенные выгоды, а акционеры поглощающей компании выигрывали гораздо меньше. Это можно объяснить двумя причинами. Во-первых, поглощающие компании, как правило, всегда крупнее, чем поглощаемые. В этом случае при равномерном распределении чистых выгод от слияния или поглощения между двумя компаниями акционеры каждой компании получают одинаковые прибыли в абсолютном исчислении, но в относительном (или процентном) выражении прибыли акционеров поглощаемой компании окажутся гораздо выше. Во-вторых, существенно содействует этому процессу конкуренция между покупателями. Каждый следующий претендент на покупку компании стремится превзойти условия, выдвинутые предыдущим. При этом все большая часть выигрыша от предстоящей сделки слияния переходит к акционерам поглощаемой компании. В то же время менеджеры компании, которую собираются поглотить, могут предпринять ряд мер противозахватного характера, добиваясь, чтобы продажа их компании, если она и наступит, произошла по самой высокой из возможных в данных условиях цен.

В рамках крупных корпораций, образованных в результате слияния или поглощения, зачастую возникает явление, называемое в экономической науке субоптимизацией. Суть его состоит в следующем: внутри корпорации обычно преобладают стремления укреплять внутригрупповые кооперационные связи, покупать преимущественно у «своих». При этом каждая «своя» компания, естественно, стремится устанавливать цену, приносящую максимальную прибыль. В результате либо продукция на выходе становится слишком дорогой и неконкурентоспособной, либо обычные коммерческие переговоры об уровне цен превращаются в бесконечные разборки взаимных претензий. Чем сложнее система кооперационных связей внутри корпорации, тем сложнее построить и отладить систему трансфертных цен, удовлетворяющих фирмы на разных концах кооперационной цепочки.

Выводы. Как мы видим, существует множество разнообразных факторов слияний и поглощений. Все они в целом направлены на повышение конкурентоспособности, увеличение потенциала и эффективности работы предприятия. Однако сам механизм повышения конкурентоспособности на основе интеграции очень сложен

и требует внимательного изучения. Особенно это важно для украинских предприятий, у которых недостаточно опыта по созданию крупных интегрированных структур по сравнению со странами Запада. Механизмы слияний и поглощений, которые сегодня используются в Украине, не вполне соответствуют существующим в мировой практике.

Данная статья представлена в рамках выполнения «НИР» Научное обеспечение проекта реструктуризации ООО «ИСПЗ».

Литература

1. Захарченко В. И., Кузьмина Т. С., Лысюк В. М. Проблемы структурных преобразований в машиностроении или реструктуризация по-одесски //Фондовый рынок. – 2001. -№ 7. – С.20–22.
2. Захарченко В.І. Структурні перетворення в машинобудуванні // Економіка України. – 2001. – № 9. – С. 30-35.
3. Захарченко В. И., Криворак А. Д. Резервы системных преобразований менеджмента в промышленности. –Измаил: СМІЛ. – 2005. – 80с.
4. Продиус И. П., Владимирова Т. А. и др. Организация предпринимательской деятельности. – Одесса: Наука и техника. – 2004. – 392 с.

Annotation

In article mechanisms, motivation and factors of integration are considered. The analysis of efficiency of various forms of merges and absorption widespread in market economy is given.

ИСАЧЕНКО Д. А.

Государственное регулирование финансовой среды малого бизнеса

Аннотация. В статье представлен анализ функционирования малого бизнеса в условиях трансформационной экономики и проблемы его государственного регулирования

Ключевые слова: малый бизнес, регулирование, метод, финансы, среда.

Введение. В рыночных условиях существенно возрастает роль государственных органов в вопросах регулирования финансовой среды малого предпринимательства. Эта роль обуславливается:

- резкими колебаниями рыночной инфраструктуры;
- динамикой инфляционных процессов, курса валют и ставок ссудного процента;
- увеличением рыночных цен и тарифов на ресурсы и услуги естественных монополий, особенно на энергоносители;
- динамикой ставок налоговых отчислений из выручки, фонда зарплаты и прибыли малых фирм и т. д.

Постановка задачи. В подобной ситуации государство должно стать гарантом, минимизирующим негативные финансово-экономические последствия перечисленных явлений. В то же время чрезмерное вмешательство государственных органов управления в финансовую деятельность малого бизнеса, как правило, подавляет частную инициативу, снижает конкуренцию, внедрение инноваций и эффективность этого бизнеса.

Результаты. В условиях рыночной экономики государство, выступая в качестве посредника между бизнесом и населением, структуры экономической, финансовой и политической власти, механизма регулирования и поддержки малого предпринимательства, собственника государственного имущества, функционирующего вместе с субъектами малого бизнеса, разрабатывает единые организационно-право-