

**Ключові слова:** економічна безпека, вугільна промисловість, інтегральний показник, поодинокі критерії, конкурентоспроможність, шахта, інвестиційна привабливість.

This paper describes methods for estimating the level of economic security of the coal industry. Estimating level of economic security is made by the example of the separate units "Mine" Guerrilla "State Enterprise" Anthracite ". The main components of economic security are: resource, technical and technological, financial, and social security. Each of the components is evaluated using a series of qualitative and quantitative indicators. In the coal industry assessment of the level of economic security can serve as a rating of the mine. Qualification and ranking the mines on level of economic safety allows effectively to control activity of the enterprise, choose the most perspective directions state policy in respect of coal industry.

**Keywords:** economic safety, coal industry, integral factor, competitiveness, mine, investment attractiveness.

УДК 334.758

**Ю. Л. РИБИЦЬКА**, аспірантка, НТУ «ХПІ»

### **АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПРИЧИН, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСУ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ КОМПАНІЙ**

В статті проаналізовані основні причини невдач, які виникають у процесі інтеграції компаній та надані пропозиції щодо поліпшення ефективності проведення угод злиття та поглинання.

**Ключові слова:** злиття та поглинання, угода, інтеграція, структура, Due diligence.

**Актуальність теми дослідження** полягає в тому, що угоди злиттів і поглинань відкривають перед бізнесом незаперечні переваги. Реалізація угод М&А дозволяє у відносно короткий термін успішно вирішувати завдання як по розширенню діяльності, так і щодо підвищення її ефективності, сприяючи виходу компаній на нові ринки, зміцненню ринкових позицій, збільшенню доданої вартості, оптимізації і зниженню витрат, усунення неефективності управління, забезпечення доступу до передових технологій, ефективного інвестування вільних грошових коштів та інше. Однак несучи в собі широкий спектр стратегічних можливостей і перспектив зростання вартості компанії, угоди М & А одночасно можуть стати причиною і руйнівного ефекту для їх учасників.

**Метою статті** є аналіз причин невдач, що виникають у процесі злиття та поглинання підприємств до та після укладання угоди.

**Викладення основного матеріалу.** Програми злиттів і поглинань, що дозволяють «гравцям» вирішувати багато стратегічних завдань: посилення ринкових позицій, здійснення диверсифікації діяльності, розширення географії, перехід на нові торгові технології – вимагають ретельного опрацювання і вельми обачного підходу. Необхідно розуміти, що сприятлива первинна реакція ринку аж ніяк не означає в підсумку остаточний успіх злиття. В одних випадках виграють акціонери придбаної компанії, в інших – компанії, що придбається, а в

третіх – програють і ті, і інші. Компанії роблять помилки і прорахунки на всіх основних етапах злиття або поглинання: у виборі об'єкта, у проведенні угоди і в управлінні інтеграцією

Процес інтеграції компаній можна розділити на три етапи: передпродажна інтеграція, проведення угоди та післяпродажна інтеграція. Тому при прийнятті рішень щодо інтеграції компаній необхідно виділити та проаналізувати основні причини, які можуть виникнути на кожному з цих етапів та несприятливо вплинути на очікуваний результат до та після укладання угоди (рис.).

*Конфлікт інтересів.* Конфлікт інтересів може виникнути ще до початку формальних переговорів, коли представники компанії будуть розглядати можливість злиття чи поглинання. В цей момент з'являються наступні питання: «Хто і скільки виграє в результаті угоди?», «Хто буде керувати новою компанією, що виникла в результаті злиття та поглинання?». Більш того, ініціатори угоди розуміють, якщо угода зірветься, сьогоднішні партнери завтра стануть добре проінформованими конкурентами.

Також джерелом конфліктних ситуацій може стати виплата грошових коштів акціонерам. Менеджери можуть вже не діяти найкращим чином в інтересах своїх акціонерів. Їх основним спонукальним мотивом є власні інтереси, які зовсім не обов'язково повинні збігатися з інтересами акціонерів.

У результаті конфлікту інтересів виникають агентські витрати у вигляді зловживань менеджерів і використання корпоративного майна в особистих цілях (невиправдані відрядження, завищені представницькі витрати та ін.)

Для того щоб уникнути даних проблем необхідно залучити до переговорів незалежну команду експертів. Команда може детально проаналізувати різні аспекти угоди та надати об'єктивну думку стосовно очікуваного M&A.

*Відсутність продуманої стратегії M&A.* На етапі прийняття рішення про проведення злиття чи поглинання важно приділити увагу формуванню стратегії. Відсутність продуманої стратегії може відобразитися наступними моментами: неправильний вибір напрямку розвитку компанії (консолідація активів вимагає «тонкого налаштування» за багатьма параметрами), неадекватне визначення необхідного ступеня зв'язку між компаніями (негативний ефект може бути пов'язаний з вибором занадто дорогого шляху вирішення проблеми), неправильний вибір цільового об'єкта покупки (мають значення два моменти – співвідношення ціни покупки і одержуваних вигод у кожному випадку, а також відмінності в процедурах по здійсненню угоди для компанії-покупця), помилка у виборі стратегічного партнера для злиття чи поглинання, невірна оцінка привабливості підприємства.

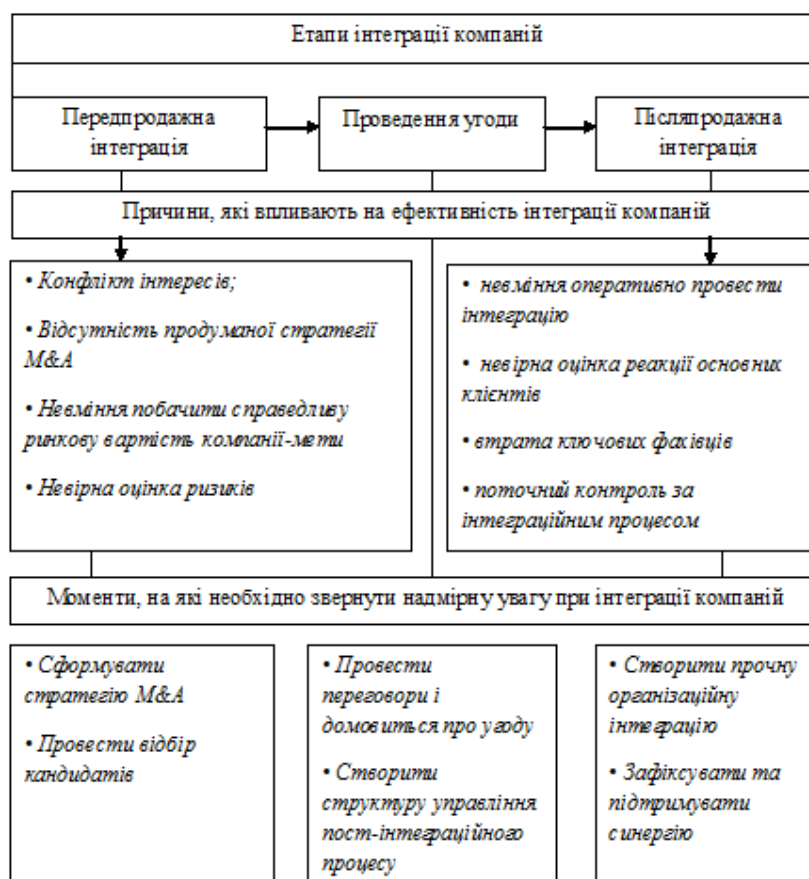


Рис. – Причини невдач інтеграції компаній

*Невміння побачити справедливу ринкову вартість компанії-мети.* Оцінка вартості компаній потрібна важлива для правильного розуміння ефективності угоди, що планується, незалежно від її кінцевого виду. На її основі формується пропозиція щодо покупки чи злитті шляхом обміну акцій. Самий значний вплив оказують обставини угод, і бар'єри для успішних злиттів та поглинань значні. Якщо навіть і є можливість придбати контроль над успішною компанією, то процес вдалого і вигідного поглинання надзвичайно складний, помилки у прогнозах, процесі переговорів та визначенні ціни угоди можуть привести до втрати її ефективності.

Без ризиків не обходиться жодна угода злиття та поглинання. Вони можуть бути доволі нешкідливими чи які можна легко уникнути, та можуть бути і критичними. Якщо перші – гарний аргумент на користь зниження договірної вартості об'єкту покупки, то інші можуть стати приводом для відмови від угоди. Завчасне виявлення ризиків дозволяє в тому або іншому ступені ними управляти.

*Невірна оцінка ризиків.* Щоб уникнути ризиків з якими може зіткнутися компанія доречно використовувати процедуру Due diligence. Основою метою Due diligence є аналіз поточної та минулої діяльності компанії-цілі та виявлення та мінімізація юридичних, фінансових та податкових ризиків, пов'язаних з цією

діяльністю. Витрати на проведення такої перевірки доволі істотні, але вони можуть бути непорівнянні із збитками, понесеними у випадку, якщо угода була здійснена, але згодом розкрилися істотні ризики, про які не було відомо заздалегідь.

*Невміння оперативно провести інтеграцію.* Для того щоб інтеграція пройшла успішно, необхідно розробити чіткий бізнес-план, якому буде визначено подальший напрям діяльності компанії (до здійснення самої угоди) та етапи інтеграції. У цей план повинні бути внесені всі зміни, які будуть відбуватися у компанії, обґрунтовані шляхи підвищення доходів, скорочення витрат, зміна клієнтської бази та етапи реструктуризації. Це одним ключовим фактором успіху інтеграції є швидкість її проведення та впровадження цього плану. Цей термін може залежити від багатьох чинників, і як правило, інтеграція компанії повністю може відбутися через півтора-два роки, а іноді три роки. Однак приступати до перебудови роботи підприємства необхідно в найкоротші терміни.

Все залежить від досвіду і кваліфікації співробітників компанії-покупця і від того, яка робота була виконана на етапі підготовки угоди. Успіх угоди багато в чому залежить від дій керівництва в перші сто днів після оголошення угоди. Саме за цей короткий час треба зробити все найважливіше для інтеграції двох компаній. Доволі часто керівництво так захоплено самою угодою, що вже не в змозі планувати свої дії після її оголошення. Але в цей період топ-менеджери повинні максимально діяти: вони повинні оформити угоду, переконати акціонерів у правильності обраної стратегії, провести переговори з регулюючими органами. Чим довше затягуються переговори, тим більше зростають витрати, що пов'язані з угодою, а можливості компанії реалізувати синергічні ефекти зменшуються чи зовсім зникають.

*Невірна оцінка реакції основних клієнтів.* Часто М&А для поглинаючої компанії дає можливість істотно збільшити клієнтську базу. Але при опитуванні більше 1000 керівників компаній із 57 країн та близько 20 секторів економіки було виявлено, що 7% респондентів назвали основною причиною, завдяки якій компаніям не вдалось отримати очікуваний позитивний ефект – втрату клієнтів [7]. При злитті та поглинанні клієнти – одна з головних зон ризику, оскільки вони відчують на собі негативні зміни. Для того, щоб уникнути проблеми пов'язаної з втратою клієнтів необхідно підвищити лояльність клієнтів за допомогою спеціальних програм: виявити ключових клієнтів та розробити схему постійної взаємодії з ними керівництва компанії.

*Втрата ключових фахівців.* Зниження лояльності персоналу, тобто негативне сприйняття змін, що в свою чергу створює моральне напруження в суспільстві, в результаті якого зменшується продуктивність праці об'єднаної

компанії. Неграмотно проведені угоди з злиття та поглинання можуть призвести до втрати персоналу обох компаній. В результаті значно знижується науково-технічний потенціал новоствореної структури, адже співробітники йдуть зі своїми когнітивними знаннями та технологічними навичками роботи.

Причини опору корпоративним змінам можуть бути різні: загальна неготовність людей до змін, нерозуміння чи неприйняття стратегії розвитку компанії, відсутність необхідної інформації та ін. Завдання керівництва полягає в тому, щоб передбачити, наскільки сильним буде опір, як мінімізувати його прояв і, нарешті, впоратися з ним.

Для подолання опору також необхідно:

- грамотно провести PR об'єднання компаній, переконати співробітників у необхідності і вигідності цього кроку;
- залучити їх до процесу об'єднання;
- навчити навичкам, необхідним в умовах нової організації;
- стимулювати їх для активної участі в процесі M&A.

*Поточний контроль за інтеграційним процесом.* Основною проблемою поточного контролю за інтеграційним процесом є відсутність жорстко вибудованої ієрархії оперативних планів усіх рівнів проектної організації, а також скоординованої системи оперативної звітності за їх виконанням може призвести до повної дезорієнтації та керівництва та втрати керованості інтеграційного процесу. Формування збалансованої системи оперативного планування та звітності у ході інтеграційного процесу, включаючи узагальнений план та короткі щотижневі звіти щодо його реалізації, постійно оновлюваний перелік невирішених/вирішених проблем, звіти проектних напрямів і карту моніторингу змін вартості новоствореної компанії та інше, допоможуть провести інтеграцію компаній більш ефективно.

Для того щоб, уникнути невдачі при укладанні угоди стосовно злиття чи поглинання компанії, необхідно звернути надмірну увагу на наступні моменти:

- Сформувати стратегію M&A;
- Провести відбір кандидатів;
- Провести переговори і домовитися про угоду;
- забезпечення всебічної інформаційної підтримки інтеграційного процесу;
- Створити структуру управління пост-інтеграційного процесу;
- Достатні фінансові ресурси;
- Зафіксувати та підтримувати синергію.

**Висновок.** Угоди злиття та поглинання є комплексним, багатостадійним і багатофакторним економіко–правовим процесом, що, безумовно, робить їх зосередженням безлічі ризиків різної природи, які впливають на успішність інтеграції. У даний час проведення угод заздалегідь підготовленою програмою

стає не винятком, а необхідністю. Успіх злиття значною мірою залежить від детального опрацювання всіх етапів процесу інтеграції, що особливо актуально при проведенні угод в період фінансової та виробничої кризи.

**Список літератури:** 1. Стадник А. Интеграция корпоративных культур // Управление компанией. – 2004. – № 3. – С. 69-70. 2. Хардинг Д., Роувит С. Искусство слияний и поглощений: Четыре ключевых решения, от которых зависит успех сделки. – Минск: Гревцов Паблшер, 2007. – 256 с. 3. Эванс Ф. Ч., Бишоп Д. М. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 332 с. 4. Деамфилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании: М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 960 с. 5. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний – М.: Альпина Паблшер, 2007. – 744 с. 6. Саркисян А, МакКрости П. Capital Confidence Barometer.: Ernst and Young. 2011. – 12 с.

Надійшла до редколегії 08.10.2013

УДК 334.758

**Аналіз основних причини, які впливають на ефективність процесу злиття та поглинання компаній / Рибицька Ю. Л. // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 52(1025). – С. 135–140. Библиогр.: 6 назв.**

В статті проаналізовані основні причини невдач, що виникають в процесі інтеграції компаній і представлені пропозиції по покращенню ефективності проведення угод злиття і поглинання.

**Ключевые слова:** слияния и поглощения, соглашение, интеграция, структура, Due diligence.

In the article analyzes the main causes of failures that occur in the process of integrating companies and provided suggestions for improving the effectiveness of mergers and acquisitions.

**Keywords:** mergings and absorptions, agreement, integration, structure, Due diligence.

УДК 338.2

**К. В. САМОЙЛЕНКО**, аспірант, Херсонський національний технічний університет

## **ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ ЗБУТУ ТУРИСТИЧНИХ ПРОДУКТІВ**

В статті розкриті питання ролі інформації в системі збуту туристичного продукту. Досліджено особливості і визначено базові підходи до формування і розвитку концепції інформаційної логістики. Виокремлено загальні риси поняття системи інформаційних технологій в туризмі. Наголошено, що більшість підприємств України перебуває у фазі фрагментарної інформаційної логістики та обґрунтовано необхідність активного впровадження сучасного інформаційно-логістичного інструментарію в практику господарювання сучасних підприємств.

**Ключові слова:** логістика, інформація, інформаційні потоки, туристичний продукт.

**Вступ.** В умовах ринкових відносин та інтеграції України у світовий економічний простір туризм, як вид економічної діяльності, є дуже прибутковим та конкурентоспроможним на міжнародному ринку товарів і послуг. В сучасних умовах господарювання існують величезні потоки інформації, які необхідно раціонально використовувати та направляти для досягнення цілей організації. Тому застосування інформаційної логістики у діяльності туристичних