

## ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИКУ ПРИ ФОРМУВАННІ НОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

*У статті розглянуто основні підходи до визначення ризику при формуванні інтеграційних об'єднань. Сформульовано чинники ризику, що супроводжують інтеграційні процеси. Ключові слова: інтеграція, інтеграційні процеси, інтеграційні об'єднання, ризик.*

*В статье рассмотрены основные подходы к определению риска при формировании интеграционных объединений. Сформулированы факторы риска, которые сопровождают интеграционные процессы. Ключевые слова: интеграция, интеграционные процессы, интеграционные объединения, риск.*

*In the article the basic going is considered near determination of risk at forming of integration associations. Risk factors which accompany integration processes are formulated. Keywords: integration, integration processes, integration associations, risk.*

**Постановка завдання.** З розвитком ринкових відносин в Україні удосконалюються форми провадження господарської діяльності. Для того, щоб успішно працювати в умовах ринкової конкуренції, підприємства прагнуть об'єднуватися у промислові, промислово-фінансові та інші групи. Суб'єкти господарювання об'єднують в умовах конкуренції свою виробничу, наукову та іншу діяльність шляхом утворення відповідних організаційних структур – об'єднань підприємств. Причиною об'єднання підприємств є необхідність забезпечення стабільних доходів в результаті створення власної надійної сировинної бази, формування постійних ринків збуту виробленої продукції, розширення сфер діяльності тощо.

Тобто, об'єднання створюються для успішного вирішення підприємствами завдань, пов'язаних із розширенням їх можливостей у виробничому та соціальному розвитку, підвищенням ефективності використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів на основі організації спільної діяльності, розподілу праці та кооперації, об'єднання зусиль та засобів у науково-технічному, виробничому та соціальному розвитку. Підприємства використовують інтегративні стратегії для підвищення своєї рентабельності шляхом контролювання певних стратегічно важливих для них ланок у виробничому ланцюгу та ланцюгу продажу товару.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню теоретичних і практичних питань різних аспектів інтеграції присвячено значну кількість праць зарубіжних та вітчизняних науковців. Значний внесок до вирішення проблеми інтеграційних процесів внесли В.Я. Амбросов, Г. Баккер, Р. Брейлі, Ю.Ф. Брігхем, Дж. Вайнер, І.Г. Владімірова, Т. Дж. Галпін, С. В. Гвардин, П. Гохан, Д. Грейм, А. Дамодаран, Г. Дінз, С. ЗайзельЮ.В. Іванов, Ю.В. Ігнатишин, С.М. Іщенко, Г. Крьомер, Ф. Крюгер, П.Ю. Мельник, М.Й. Малік, В.Я. Месель-Веселяк, Р. Мун, Б. Ніл, Р. Пайк, Ф. Перру, Дж. Піндер, А.А. Пилипенко, А. Предоль, С. Пучкова, А. Радигін, С. Рос, Н.Б. Рудик, П.Т. Саблук, Ф.Р. Стенлі, Н. Єнтова, Ф.Ч. Еванс, Д. Хартінг,

Дж. Хелминк, М. Хендон, А.І. Хвостов, М.І. Хорунжий, О.М. Шпичак та ін. [1-3, 5, 7-8].

**Невирішені складові проблеми.** Проте, значна частина наукових досліджень у сфері інтеграції ведеться з позиції менеджменту, тобто розглядаються проблеми організації угод злиття/поглинання та загальні підходи до управління інтегрованою компанією. Питання, що пов'язані з використанням аналітичних процедур для обґрунтування економічної доцільності інтеграції, результативності, ризикованої для потенційних компаній – учасниць інтеграційного процесу, знаходяться в центрі уваги невеликого кола науковців [4].

**Цілі статті.** Мета статті – розглянути основні підходи до визначення ризику при формуванні інтегрованих структур.

**Викладення основного матеріалу.** Формування інтегрованих об'єднань є одним із найбільш ефективних шляхів реалізації глобальної стратегії розвитку господарюючих суб'єктів в сучасних умовах. Об'єктивними причинами формування та розвитку інтегрованих структур бізнесу є:

- відсутність у окремого підприємства можливостей створення конкурентоздатного виробництва, що забезпечує впровадження інтенсивних технологій щодо виробництва певних видів продукції;
- необхідність поєднання усіх стадій технічного процесу, що дає змогу комплексно використовувати сировину і матеріали;
- кооперування взаємопов'язаних спеціалізованих виробництв, що дає можливість комплексно виготовляти кінцевий продукт високої якості у необхідній кількості за конкурентоспроможною ціною;
- забезпечення повноти циклу «наука – інноваційні розробки – інвестиції – виробництво сировини – переробка сировини – виготовлення кінцевого продукту – збут – споживання»;
- гнучкість в прийнятті рішень та координації спільних зусиль з урахуванням стійкого і довгострокового характеру зв'язків між підприємствами, що входять у інтегровану компанію, наділяє цей тип організаційно-господарської діяльності значними перевагами;
- створення загальної інфраструктури (інформаційної, банківської, страхової, постачальницько-збутової, транспортної, аудиторсько-консалтингової, маркетингової, кадрової) дозволяє організувати і координувати виробничо-господарську діяльність по виконанню спільних науково-технічних і виробничих програм, поглиблювати спеціалізацію та розвивати коопераційні зв'язки.

Таким чином, однією із особливостей розвитку світового господарства на сучасному етапі є формування різноманітних міжгалузевих комплексів на основі об'єднання технологічних стадій виготовлення, переробки, збуту та реалізації готової продукції на засадах інтеграції в різних формах її прояву.

В той же час, на шляху створення, розвитку та функціонування інтегрованих об'єднань виникає ряд проблем та перешкод. Серед таких труднощів можна виокремити наступні: недосконалість та неоднозначність нормативно-правової бази, відсутність напрацьованої практики в галузі інтеграції, бюрократичні бар'єри, складність та тривалість узгодження у міністерствах та відомствах, антимонопольні обмеження з концентрації капіталу, конфлікт інтересів потенційних учасників об'єднання, дефіцит кваліфікованих консультантів з питань інтеграції, недостатня кількість у керівництва підприємств специфічних знань та досвіду в галузі інтеграції, складнощі з отриманням необхідної інформації від учасників об'єднання з метою складання довгострокової програми діяльності, прояви інформаційної асиметрії між учасниками об'єднань тощо.

Тобто, формування нових організаційних структур пов'язана з різними видами ризиків, які мають свою специфіку виникнення, прояву, аналізу, оцінки та управління. Для прийняття оптимального управлінського рішення необхідно розглядати особливості та своєрідність різновидів ризику.

Адекватна оцінка ризику передбачає його системний аналіз, який здійснюється в основному з урахуванням кількісних характеристик, але в тісному взаємозв'язку з їх якісною визначеністю. Головною задачею оцінки ризиків є визначення можливих видів ризиків, а також факторів, що впливають на їх рівень [6, 9].

Більшість управлінських рішень щодо формування нових організаційних структур приймаються в умовах ризику, що обумовлено рядом чинників: відсутністю повної інформації, наявністю протидіючих тенденцій, елементами випадковості тощо.

В якості вирішальних критеріїв визначення факторів ризику виділяють: джерело виникнення (зовнішні та внутрішні фактори); ступінь впливу (фактори прямої та непрямої дії); характер регулювання (фактори, що регулюються, не регулюються, важко регулюються).

Першим кроком ідентифікації ризиків є конкретизація якісної складової в його оцінці. Для побудови узагальненої моделі оцінки ризику найбільш зручна ієрархічна класифікація ризиків за видами і рівнями (мікро-, мезо-, макрорівень) виникнення. Така класифікація дозволяє розглянути окремі види ризику в моделі оцінки з урахуванням характеру їх впливу на формування, розвиток та діяльність інтегрованої структури в цілому.

За характером дії ризику поділяються на прості (елементарні) і складні. Прості ризику визначаються повним переліком непересічних подій, тобто кожний з них розглядається як незалежний від інших. Складні ризику є композицією елементарних ризиків. Види ризику, що формують загальний ризик на макро-, мезо- і мікрорівні вважаються складними, різновиди ризику, що стоять в ієрархії нижче – простими.

Зовнішній ризик може виникати як мезо-, так і на макрорівнях. Ризик, який виникає на макрорівні відноситься до крайнього ризику (ризик

країни), та оцінюється за наступними видами ризику: економічний, фінансово-монетарний, соціально-політичний тощо. У свою чергу економічний ризик складається із двох видів: зовнішньоекономічний і внутрішньоекономічний, які можуть бути непередбачувані і передбачені. Чинники фінансово-монетарного ризику враховують чинники оподаткування, зростання доходів, зміни курсу національної валюти тощо.

Фактори виникнення галузевого ризику відносяться до мезорівня. Чинники ризиків мезорівня повинні включати: рівень спеціалізації продукції, рівень капітальних вкладень, наявність робочої сили, вхідні бар'єри в галузь, рівень концентрації виробництва, рівень конкуренції фірм і конкурентоспроможності продукції тощо.

Чинники соціально-політичних ризиків мезорівня включають чинники зайнятості робочих і інженерів, рівня масштабності господарської діяльності, частки державної власності в галузі тощо.

Операційний ризик, який розглядається як ризик прямих або непрямих збитків в результаті помилкової побудови бізнес-процесів, неефективності процедур внутрішнього контролю діяльності, технологічних збоїв, хибної діяльності персоналу тощо, оцінюють за наступними видами: ризик персоналу, технологічний ризик, ризик системи управління, маркетинговий ризик тощо.

Проведений аналіз дозволив виявити загальні ризикові ситуації, які можуть виникнути в процесі інтеграції: падіння курсу акцій компаній (інтегратора або компанії-мети) на ринку; погіршення ринкових позицій та фінансового стану на період до завершення процесу інтеграції; зміни в законодавстві та/або політичному середовищі.

Для компанії, що є ініціатором інтеграції, можливе виникнення наступних негативних ситуацій: помилкового вибору напряму розвитку компанії; неадекватного визначення необхідної міри зв'язку між компаніями; хибний вибір цільового об'єкту покупки, стратегічного партнера для інтеграції (злиття); переоцінка акцій компанії-мети; зайві витрати на процес інтеграції; придбання фінансово неспроможного підприємства; послаблення позицій на ринку та погіршення фінансового стану після завершення процесу інтеграції; недооцінки об'єму додаткових інвестицій; зниження капіталізації об'єднаної компанії в порівнянні з сумарною капіталізацією її окремих частин; перерозподіл корпоративного контролю на користь осіб, які незацікавлені в ефективному функціонуванні компанії; втрата персоналу та/або зниження його лояльності, зменшення продуктивності праці; опір трудового колективу змінам, що відбуваються; зниження якості здійснення бізнес-процесів, що веде до зменшення операційної ефективності; антагонізм корпоративних культур; технологічна несумісність інформаційних систем або необхідність великих витрат на інтеграцію інформаційних технологій компаній, що об'єднуються; збільшення сукупного об'єму податкових платежів; зниження середньої норми прибутку; погіршення можливостей кредитування; збільшення вартості залучених засобів, розміщення цінних

паперів; пред'явлення вимог кредиторами про дострокове виконання зобов'язань; зменшення загального грошового потоку; виникнення негативного ефекту від масштабу тощо.

Для цільових компаній найбільш вірогідними є наступні ризикові ситуації: неможливість використання додаткових каналів отримання доходу; збитки від зміни дивідендної політики нової компанії; встановлення не вигідного курсу обміну акцій; порушення прав акціонерів при збереженні неконтрольного пакету акцій; втрата статусу співвласника незалежної компанії тощо.

Зазначені чинники (фактори), які породжують ризик при формуванні нових інтеграційних структур, є підґрунтям для подальшого аналізу та визначення можливих негативних наслідків інтеграційного процесу.

Тобто, для оцінки достовірного значення ризику й розробки заходів щодо зменшення його величини, необхідне проведення ретельного і об'єктивного аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, формулювання їх комплексу та оцінка впливу на ступінь ризику інтеграційного процесу.

**Висновки.** Таким чином, на формування та розвиток нових інтеграційних структур бізнесу впливає цілий комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів, які постійно міняються та вимагають адекватної адаптації інтегрованих структур до цих змін. В першу чергу, до числа таких чинників входять природні, політичні, соціальні, правові, організаційні, економічні, наукові, технічні, технологічні та інші. Тобто, невизначеність розвитку економічного середовища виступає першопричиною виникнення ризику, ставить суб'єктів господарювання перед необхідністю ідентифікації основних чинників ризикових подій, їх своєчасного прогнозування, оцінки можливих втрат, передбачення та застосування відповідних коригуючих дій при створенні нових інтегрованих структур та для забезпечення стабільності розвитку інтегрованих систем.

#### **Список використаних джерел**

1. Баккер Г. Как успешно объединить две компании [Текст] / Ганс Баккер, Джерен Хелминк; перевела с англ. Т.И. Митасова; науч. ред. Г.А. Ясницкий, А.Г. Ясницкая. – Минск : Гревцов Паблшер, 2008. – 288 с.
2. Галпин Т. Дж. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний [Текст] / Тимоти Дж. Галпин, Марк Хэндон. [Пер. с англ.]– М. : Издательський дом «Вильямс», 2005. – 240 с.: ил. – Парал. тит. англ.
3. Динз Г. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу [Текст]/ Грейм Динз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель; [Пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 252 с.
4. Ендовицкий Д.А. Экономический анализ слияний/поглощений компаний: [научное издание] [Текст] / Д.А. Ендовицкий, В.Е. Соболева. – М.: КНОРУС, 2010. – 446 с.
5. Ищенко С.М. Слияния и поглощение компаний: оценка эффекта синергии. [Текст] – К. : Науковий світ, 2007. – 95 с.

6. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: [Навчальний посібник] [Текст] / С.М. Ілляшенко.– Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.

7. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: Монографія / А.А. Пилипенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 408 с.

8. Хардинг Д. Искусство слияний и поглощений: Четыре ключевых решения, от которых зависит успех сделки [Текст] / Дэвид Хардинг, Сэм Роувит; [перевел с англ. А.Г. Петкевич ].– Минск : Гревцов Паблишер, 2007. – 256 с.

9. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций [Текст] / А.С. Шапкин. 2-е изд. – М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>0</sup>», 2004. – 544 с.