

MANAGEMENT OF CHANGES IN THE PROCESS OF STRUCTURAL ORGANIZATIONAL OPERATIONS ON THE EXPERIENCE OF TNCs

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ПРОЦЕСІ СТРУКТУРНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ОПЕРАЦІЙ НА ДОСВІДІ ТНК

Гужуман Л.А. / Huzhuman L.A.

Мешко Н.П. / Meshko N.P.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Анотація. В умовах постійного розвитку ринку та набуття ним характеристик світової капіталізації, компанії повинні слідкувати та застосовувати усі можливі методи для збереження свого стану та покращувати показники приросту і прибутку. Нинішній стан світового ринку можна охарактеризувати як «максимальний пік вершини перед спадом». Більшість відомих світових компаній наразі стикаються з такими проблемами, які не могли передбачити на початку діяльності. Саме тому необхідно шукати рішення, яких ще не було, для вирішення проблем сучасної економіки. Серед основних проблем компаній – світових лідерів, є актуальність та оригінальність продукту, конкурентоздатність компанії та втримання позицій перед сучасними інноваційними рішеннями.

Ключові слова. Поглинання, злиття, управління змінами, екоподаток, кризовий стан, етапи відновлення.

Не зважаючи на великий вибір наукової та прикладної літератури, щодо питань управління змінами та процесів реструктуризації на ринку, і надалі доцільно проводити дослідження цієї сфери. Вплив різних факторів дуже важко переоцінити на цілісну роботу ринку, адже лише одна новина із внутрішніх джерел тільки однієї компанії може змінити не лише стан сфери діяльності, але і змінити правила роботи світового ринку.

Мета.

Метою даної роботи є дослідження явища управління змінами в процесі реструктуризації компаній, поглинання іншої компанії або можливість бути поглинутою. Дослідження світового досвіду вищезазначених процесів, їх результат та наслідки для компаній, які проходили дані процеси.

Виклад матеріалу.

Поглинання (takeover) – ситуація, коли компанія отримує контроль над іншою компанією, купуючи достатню кількість акцій [1].

Процес поглинання у економічному вимірі визначається як купівля однієї компанії, часто набуває терміну «ціль», іншої, яка визначається як «екваєр» або учасник торгової операції. Автором статті, «Злиття та поглинання як інструмент інноваційного розвитку: стан та перспективи в Україні», Максименко І.Я. було сформульовано інше визначення: «Поглинання компаній – це угода, що укладається з метою встановлення контролю над господарюючим суспільством і здійснювана шляхом придбання більше 30% статутного капіталу (акцій, часток, та інше)» [2].

Під час дослідження тематичної літератури, було виявлено, що залежно від підходу до досліджуваного процесу, можуть втрачатися важливі деталі опису економічного явища «поглинання», які є важливими для подальшої характеристики процесу. На основі даного явища, слід виокремити основні відмінності між схожими економічними процесами, такими як: «поглинання»

та «злиття». На основі проведеного аналізу двох економічних явищ, нами був створений Рис.1, де наведені основні відмінності та тотожності аналізованих процесів.

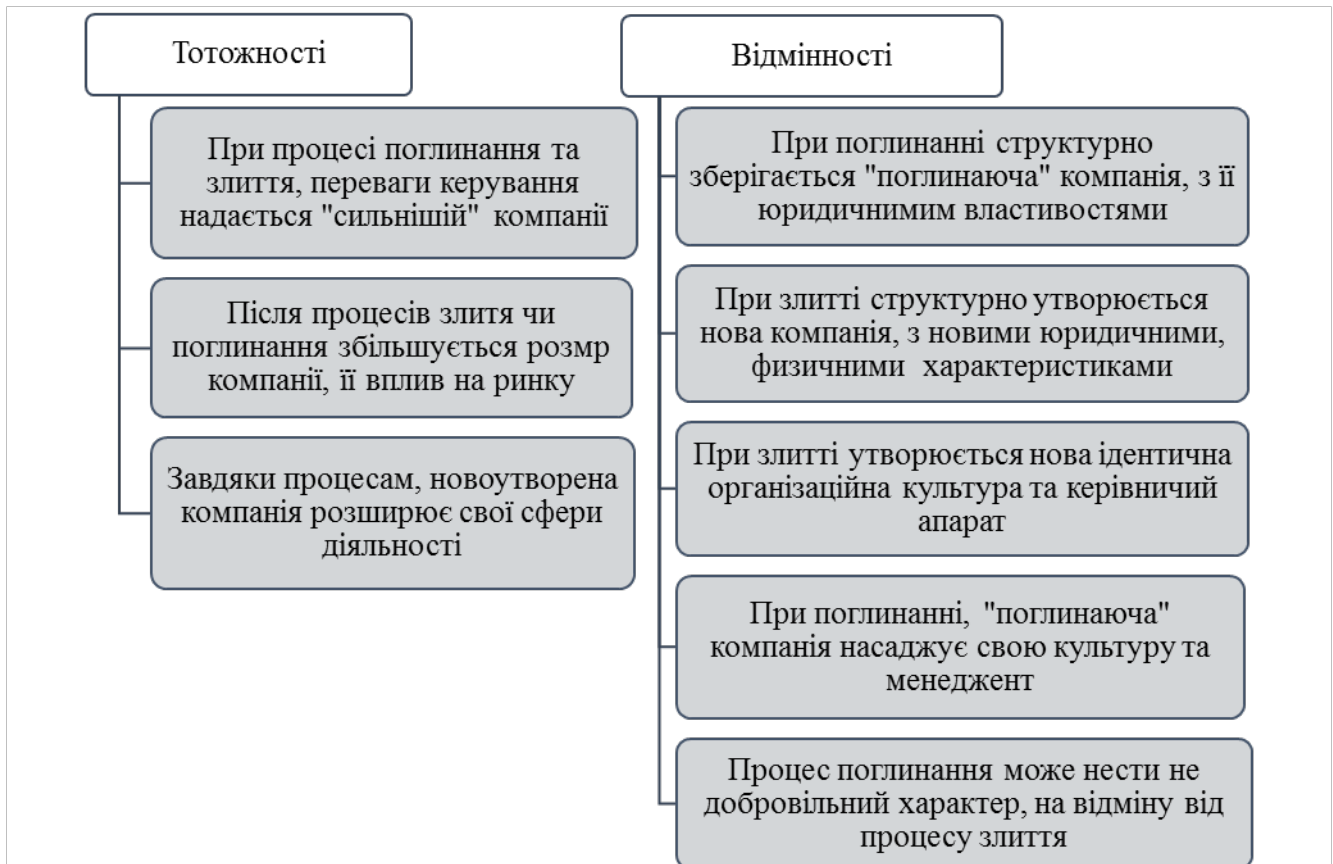


Рис. 1. Визначення тотожностей та відмінностей між бізнес–процесами поглинання та злиття.

* Зроблено автором на основі власних досліджень

За результатами проведеного аналізу, можна побачити, що процес поглинання є більш жорстким та унормованим відносно процесу злиття. Головною відмінністю поглинання, є можливість узгодженого та неузгодженого стилю поведінки сторін. Така можливість призводить до класифікації процесу [3]. За думкою більшості фінансистів світу, процес поглинання можна поділити на основні чотири види за ступенем «доброзичливості», а саме: friendly, hostile, reverse, backflip. Надалі, нами наведена Таблиця 1, яка характеризує кожен тип.

Може здатися, що процес поглинання є вигідним лише одній зі сторін, але кожна сторона при цьому процесі переслідую власні цілі. У міжнародному досвіді процес поглинання завжди має єдину логіку та мету: «1+1=3», або переводячи у словесний вираз, за словами філософа Аристотеля «Ціле повинно складати більшу вартість, ніж сума його частин». За таким принципом в історії ринку M&A, тобто «mergers and acquisitions», було проведено придбання або об'єднання з іншою компанією в галузі, вертикальне чи горизонтальне – воно повинно створювати значення, яке вище, ніж випуск двох компаній незалежно одна від одної.

Таблиця 1

Характеристика типів процесу поглинання

№	Тип	Характеристика
1	FRIENDLY	Під час «доброзичливого» поглинання компанія має дуже сильну інформаційну базу, до того, як екваєр запропонує ціну до розгляду. Керівництво має достатньо часу для оцінки пропозиції. Даний тип поглинання максимально враховую потенційну вигоду для обох сторін. Особливістю цього типу є фактичним представництвом директорів акціонерами, таким чином, керівництво компанії має повноцінний контроль над капіталом та діяльністю компанії.
2	HOSTILE	Ворожий метод характеризується прямою пропозицією до акціонерів, не враховуючи думки керівничого органу. Або керівники вже дали відмову на поставлену пропозицію. Тоді екваєр веде прямий діалог з акціонерами. Головною особливістю даного типу є те, що він може бути застосований лишу до публічних компаній. У ворожому типі поглинання існують два підтипи: тендерна пропозиція та проксі боротьба, тобто по дорученню. Тендерна пропозиція являє собою публічну заяву, зроблену екваєром на купівлю великої частини акцій за ціною, яка вище за ринкову. Боротьба за дорученням являє собою метод залучення незгодної частини акціонерів на свій бік. Проксі – термін, що має значення надати можливість проголосувати дорученій особі замість певного акціонера.
3	REVERSE REVERSE	Обернене поглинання має вигляд схеми дій, коли незареєстрована компанія купує, поглинає, публічної компанії, яка котирується на біржі. Загальна ціль такої незареєстрованої компанії є досягнення статусу лістингу, тобто вивести свої акції на біржу. Причиною застосування такої схеми є мінімізувати витрати на лістинг.
4	BACKFLIP	Тип «стрибок назад» – екваєр стає дочірньою компанією купленої компанії. Причиною такого оберненої схему є використання цінності бренду нової компанії. Таке поглинання відбувається, коли відомій компанії не вистачає ресурсів для подальшого розвитку, а менш відома компанія має фінансовий ресурс та зацікавлена в інвестування для отримання подальшого прибутку.

* Зроблено автором на основі джерела [3].

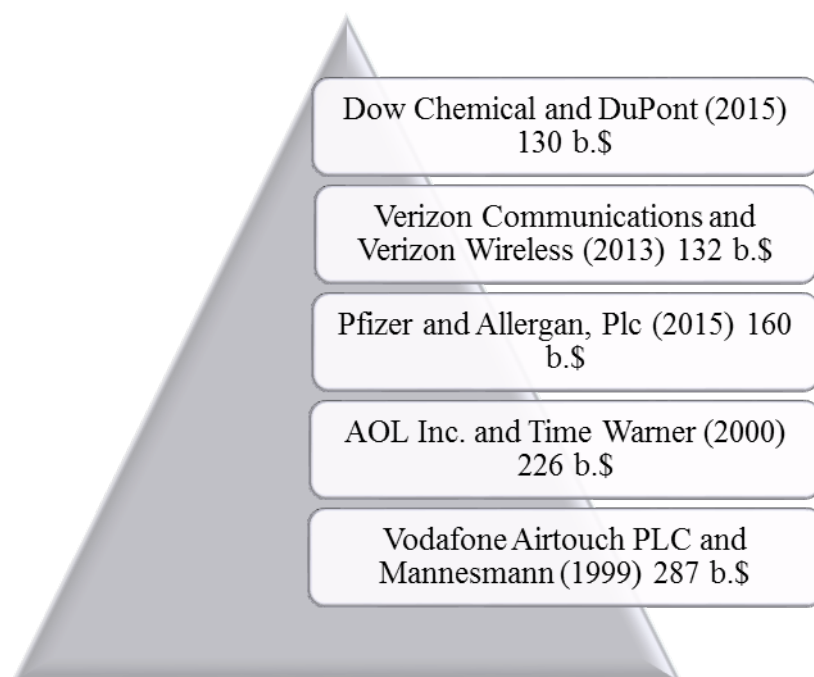


Рис. 2 Топ-5 найдорожчих процесів поглинання у світовій економіці

На сьогоднішній день, процес поглинання компаній є вигідним для дуже великих «гравців» на світовому ринку. Але процес поглинання не завжди є вигідним. Існують випадки, коли через невміння керувати процесом, змінами, результатами, об'єднані «монстри» втрачали майже 90% від свого бізнесу. Надалі нами наведені топ-5 найвідоміших та найдорожчих світових поглинань в історії економіки [4].

Процеси поглинання на глобальному рівні мають тенденцію до зростання. Цей процес веде до нарощування окремими міжнародними компаніями частки світового ринку та встановлення контрольованого впливу на його діяльність. Саме тому процеси поглинання відбуваються найчастіше між великими «гравцями», для збільшення впливу та сегмента ринку.

Але даний процес має сильний негативний вплив на розвиток середнього та малого бізнесу, особливо у країнах поглинутої компанії. У результаті своєї діяльності, компанії мають розпорядкуватися своїми прибутками: відрахувати затрати, відновити фонди, сплатити дивіденди та сплатити податок на прибуток компанії. За умови ведення діяльності саме українського підприємства, усі розрахунки проводяться на основі українського законодавства, а отже повна сума податків сплачується у казну України. Така система є вигідною для країни, адже компанія, яка веде свою діяльність на території України несе повну фінансову, законну та податкову відповідальність, поповнюючи рахунки казни.

За умови розгляду діяльності поглиненої компанії, розрахунки проводяться на основі податкового законодавства компанії – екваєра. Але існує окреме податкове навантаження на території поглинутої країни. Так основні податки, які компанія повинна сплачувати є: єдиний соціальний внесок, податки з заробітної плати, екологічний внесок, комунальні податки та податки на землю і власність, інші. На Рис. 3 нами наведені види податків на території України, які несуть юридичні особи.

З точки зору розрахунку та частки у валовій сумі до сплати, найцікавішими податками як для резидентів України, так і для нерезидентів є податок на прибуток та екологічний податок. Станом на 2020 рік ставка податку на прибуток становить 18% від валового прибутку компанії за звітний рік. Але ставка податку на прибуток має свої особливості для нерезидентів України. Так, ставка сплати може коливатися від 0 % до 20%, у залежності від виду діяльності нерезидента та розміру його прибутку.

Другим податком, який наразі знаходиться під пильним розглядом – є податок екологічний. За останні декілька років даний податок збільшувався, його фіксовані ставки зростали, що відображає зростаючу увагу країн на екологічне становище країн. Прикладом цього була одна з найбільш ярих дискусій на міжнародному форумі GCET20 про перехід держав до екологічного оподаткування [6]. Лідерами з цього питання є Швеція, Швейцарія, Франція та США.

Порівнюючи стан України стосовно «екоподатку», дана назва вже поширилася завдяки популяризації теми у системах ЗМІ, можна побачити дещо інший підхід. У той час, як країни Європи застосовують більш превентивні

методи боротьби, оподатковуючи енергоносії, технології, фабрики та техніку, Україна безрезультатно відстежує рівень забрудненості та оподатковує вже зафіксований рівень викиду шкідливих речовин у екосистему. Такий підхід є пагубним – він не застерігає викидам, а лише фіксує катастрофічне положення.

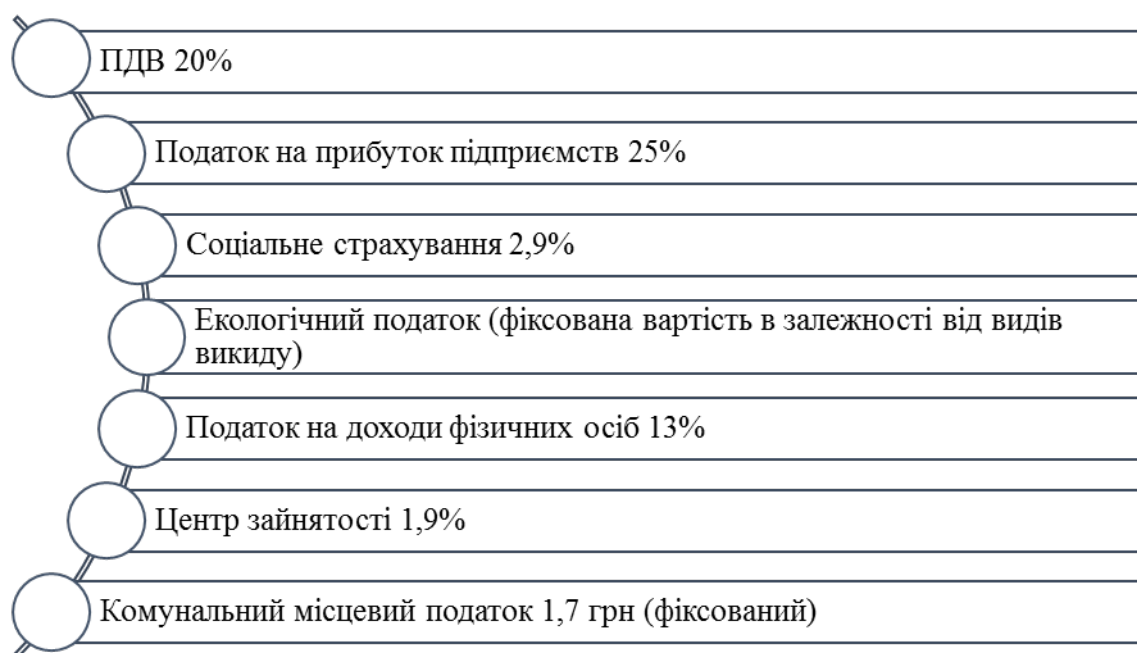


Рис. 3. Види податків на території України до сплати юридичними особами станом на 2020 рік

* Складено автором на основі джерела [5]

Україна може взяти для себе досвід інших країн, які у свій час боролися зі встановленням свого рівня екологічного податку. Дуже цікавий досвід боротьби з погіршенням стану екосистеми, а особливо зі забрудненням повітря, мала Італія. Країна допомагала відшкодувати інноваційне, «екотехнологічне» обладнання шляхом «гіперамортизації», дозволяючи відшкодувати не 100% від вартості, а всі 270%. Корпораціям дана політика була дуже вигідна, за допомогою даної програми їм вдалося не лише швидко оновити виробничі фонди, але і швидко їх відшкодувати.

При управлінні змінами у процесі «життєдіяльності компанії», можуть виникати відмінні наслідки на застосування тих чи інших дій. Однією з них є можливість кризового стану компанії. Існують різні причини виникнення кризового стану для компанії. За основною класифікацією можна визначити внутрішні та зовнішні фактори спричинення кризового стану.

Надалі розглянемо сучасні тенденції та стан економіки, в умовах розповсюдження всесвітньої пандемії, спричиненої вірусом COVID-19. Даний фактор, безумовно, є непередбачуваний та небезпечним для будь-якої компанії великою низкою факторів, а саме: сильний вплив на продуктивність праці кадрів; обмежена дієздатність відділів, через нестачу кадрів; «заморожений» ринок праці; обмежені поставки сировини; обмежена діяльність системи збуту; загальне підвищення цін на світовому ринку та інше.

Авжеж, існує багато різних сфер діяльності, у яких компанії мають можливість отримати дохід від кризового становища. З урахуванням, що причиною світового кризового стану є пандемія – світовий ринок умовно «заковується» у ланцюг, адже головною протидією та можливістю вийти з кризи є абсолютні обмеження з перевезень, контактів та поширення товару.

Для компанії світового масштабу, на приклад харчової та фармацевтичної промисловості, існують свої певні позитивні та негативні сторони саме такого кризового стану, аналіз наведений нами на Рис.4

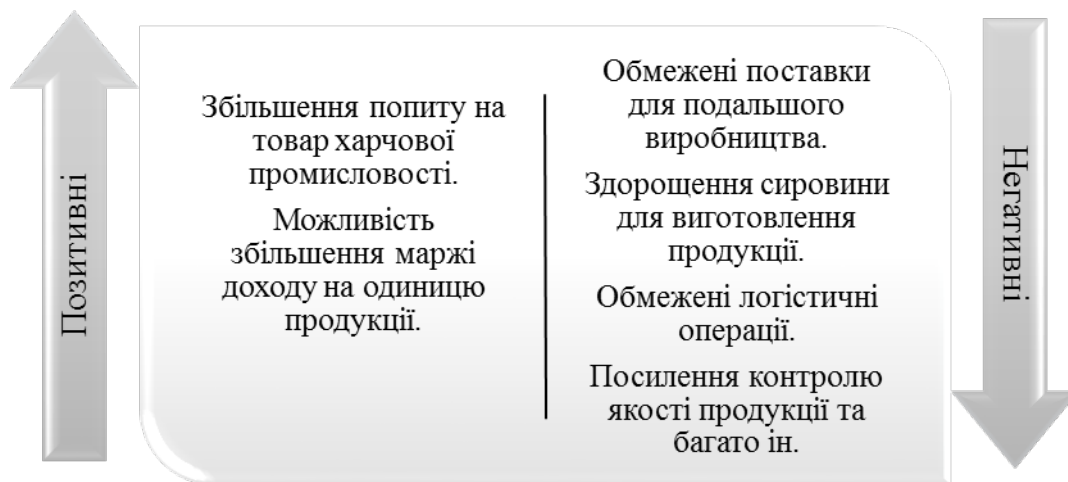


Рис. 4 Порівняльна характеристика діяльності компанії за умов кризового стану 2020 року

* Складено автором за власними дослідженнями

Можна побачити, що позитивні фактори умовно компенсують негативні, але при проведенні повноцінного аналізу наслідків можна побачити наступне:

- При підвищенні вартості сировини, компанія не зможе підвищити маржинальний дохід, адже продукція може стати неконкурентоздатною.
- При обмеженні трудових ресурсів, компанія не зможе показувати ті самі показники продуктивності та ефективності, виконуючі всі замовлення за контрактами.
- Великі компанії несуть не тільки фінансову відповідальність у стані кризи, але і соціальну. Тобто, компанія повинна створити певні програми, пільги, проекти для підтримання статусу компанії.
- При обмежених постачаннях, через закриті кордони, компанія не зможе збувати продукцію, за попередніми замовленнями.
- Найнекерованіший чинник – загальний спад світового ринку.

Таким чином, компанія повинна не тільки втримати позиції, яких вона досягла шляхом багаторічної праці, але і забезпечити можливість нести свою соціальну відповідальність. Розширене планування є основним рішенням для підтримки компанії та її подальшого розвитку. Надалі нами наведено сім важливих кроків у кризовому управлінні, які повинна вчинити компанія, незалежно від її розміру.

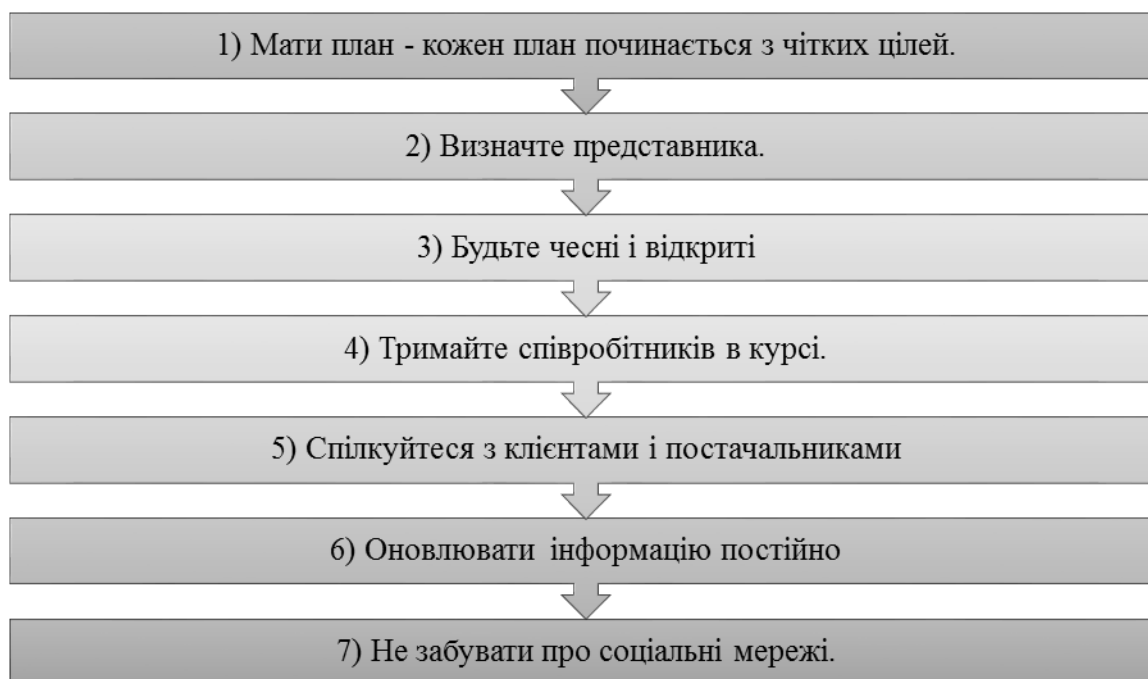


Рис.5 Етапи поведінки керівника компанії під час кризового стану.

Висновки.

Підводячи підсумки роботи, важливо виокремити, що розвиток великих компаній на ринку України обов'язково має свій певний сценарій. Кожна компанія проходить етапи росту, розвитку, становлення, але далі компанія має дуже уважно стежити за темпами та стабільністю своєї роботи. Адже постійно з'являються ризики та можливості. Для великої компанії існує більше ризиків, ніж можливостей, тому такі інструменти як злиття, поглинання, інвестиції або колаборація завжди з'являються на певному етапі «життя» компанії. Для кожної сторони, яка прийматиме участь у економічних процесах, згаданих вище, необхідно враховувати усі наслідки, адже неможливо чітко відзначити, який саме з процесів надасть ефективний та продуктивний природний приріст, а який поступово буде «вбивати» компанію. Підприємства повинні постійно проводити моніторинг стану компанії, залучаючи інструменти економічного аналізу та стратегічного планування. Відслідковувати слабкі позиції, зміцнювати їх або ліквідувати.

Література

1. Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. Definition «takeover». [Електронний ресурс] Електронний доступ: <<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/takeover>>.
2. І. Я. Максименко. ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УКРАЇНІ//ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ. Київ: КПІ, 2018, 43–50 с.
3. Стаття «Takeovers». [Електронний ресурс] Електронний доступ: <<https://efinancemanagement.com/mergers-and-acquisitions/takeovers>>.
4. Стаття «Meaning And Features Of Absorption». [Електронний ресурс] Електронний доступ: <<https://accountlearning.blogspot.com/2011/04/meaning-and->

features-of-absorption.html».

5. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений: пер. с англ.// Э. Камерон. М. : Добрая книга, 2006. 358 с.

6. Бочаров В.В. Корпоративные финансы / В.В. Бочаров, В.Е. Леонтьев. СПб. : Питер, 2004. 592 с.

7. Стаття «Топ-5 найдорожчих процесів поглинання у світовій економіці». [Електронний ресурс] Електронний доступ: «<https://www.expertmarket.com/focus/business/5-biggest-company-acquisitions-in-history>».

8. Податковий кодекс України. Із змінами і доповненнями, внесеними Законами України станом на 2020 рік. [Електронний ресурс] Електронний доступ: «<http://sfs.gov.ua/nk/>».

9. Дані з 20-тої глобальної конференції з екологічного оподаткування (GCET20). [Електронний ресурс] Електронний доступ: «<http://www.gcet20.com>».

***Annotation.** Given the constant development of the market and its acquisition of the characteristics of global capitalization, companies must monitor and apply all possible methods to maintain their position and improve growth and profitability. The current state of the world market can be described as "the maximum peak before the decline." Most of the world's well-known companies are currently facing such problems that they could not have foreseen at the beginning of their activities. That is why it is necessary to look for solutions that have not yet been to solve the problems of the modern economy. Among the main problems of companies - world leaders are the relevance and originality of the product, the competitiveness of the company and maintaining a position in front of modern innovative solutions.*

***Key words.** Acquisitions, mergers, change management, eco-tax, crisis, stages of recovery.*