

ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ФІНАНСОВИХ ТА МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Ї Диба М.І., 2008

Запропоновано виокремлювати причини виникнення маркетингових та фінансових ризиків за рівнем їх утворення: макроекономічні, мікроекономічні, специфічні (усі ті, які притаманні діяльності певного підприємства, що визначаються організаційно-правовою формою, сферою діяльності тощо). Проаналізовано, які чинники творення фінансових та маркетингових ризиків входять до макроекономічних, мікроекономічних та специфічних груп у діяльності державного підприємства в Україні.

In the article it was elucidated the sources of risk-appearing considering the level of its creation: macroeconomical, microeconomical and specific (all of them that appearing in activity of state corporation considering the organization form, sphere of business). It was considered the main sources of risk-appearing that joins in macroeconomical, microeconomical and specific groups in activity of state corporation in Ukraine.

Постановка проблеми. Основними видами ризиків у вітчизняних підприємствах є фінансові та маркетингові. І з метою успішної діяльності вітчизняні керівники підприємств змушені ідентифікувати причини виникнення ризиків та формувати відповідні методи їх зниження. Як зазначають науковці, істотними чинниками у вітчизняній економіці є маркетингові та фінансові ризики, які виникають внаслідок невизначеності, що має такі прояви:

- турбулентність середовища діяльності, що, не піддається ефективному прогнозуванню. Зміни у середовищі породжують природні катаклізми та явища, науково-технічний прогрес, економічні кризи тощо;
- наявність інформаційної обмеженості та асиметрії про економічні процеси, обумовлені недостатніми ресурсами суб'єкта господарювання під час прийняття раціональних управлінських рішень;
- наявність штучноствореної невизначеності шляхом приховування інформації;
- недосконалість та відсутність адекватних цілей і індикаторів діяльності підприємства [1, с. 110–111].

З метою ефективного управління фінансовими та маркетинговими ризиками необхідно чітко визначити структуру джерел їхнього творення та розробити адекватні заходи для запобігання та зниження негативних наслідків їхньої дії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто зазначити, що більшість науковців та практиків ототожнюють поняття джерела, чинники, фактори та обставини виникнення ризиків. Оскільки в практичній діяльності дуже важко розмежувати джерела та чинники виникнення ризиків. Зокрема, В.В. Вітлінський, наголошує, що основними причинами ризику є суперпозиція таких типів невизначеності:

- невизначеність у цілях суб'єкта господарювання (багатокритеріальність та неузгодженість між окремими індикаторами);
- невизначеність (неоднозначність) прогнозів розвитку оточення (альтернативні сценарії розвитку середовища);
- інформаційна обмеженість, зокрема, кількісних даних під час прийняття управлінських рішень [2, с. 4].

Аналіз літературних джерел дає змогу дійти висновку, що науковців, як правило, виокремлюють зовнішні та внутрішні джерела виникнення ризиків [3]:

- внутрішні, які виникають всередині суб'єкта господарювання, однак можуть спричиняти ризики та негативні наслідки для зовнішнього середовища (поломки обладнання, помилки управлінців та персоналу, неадекватність встановлених цілей та завдань тощо);
- зовнішні – виникають у зовнішньому середовищі, однак впливають на діяльність суб'єкта господарювання (зміни смаків споживачів, законодавчі колізії, банкрутство контрагентів тощо).

Також пропонують класифікувати чинники виникнення ризиків на такі групи: суб'єктивні, об'єктивні, або суб'єктивно-об'єктивні. Прихильники суб'єктивного аспекту виникнення ризиків стверджують, що вирішальним фактором у ризикотворенні є роль особи, яка приймає рішення за умов невизначеності. Прихильники об'єктивних джерел виникнення ризику вважають, що основним чинником є сама ситуація. Проте в науковій літературі переважає суб'єктивно-об'єктивний підхід [4]. Суб'єктивно-об'єктивна природа ризику визначається тим, що він породжується процесами як суб'єктивного характеру, так і такими, існування яких не залежить від волі та свідомості людей [5, с. 28].

Формулювання цілей статті. Дослідити існуючі підходи до виокремлення та класифікації джерел фінансових ризиків. Запропонувати власну комплексну класифікацію фінансових ризиків з врахуванням особливостей державних підприємств.

Виклад основного матеріалу. На основі досліджених наукових праць та практичної діяльності підприємств пропонуємо виокремлювати джерела виникнення фінансових та маркетингових ризиків за рівнем їх утворення: макроекономічні, мікроекономічні, специфічні (усі ті, які притаманні діяльності певного підприємства, що визначаються організаційно-правовою формою, сферою діяльності тощо). Макроекономічні джерела можуть істотно різнитися і їх доцільно поділяти щонайменше на дві групи: глобальні та локальні (на рівні держави) (рис. 1).

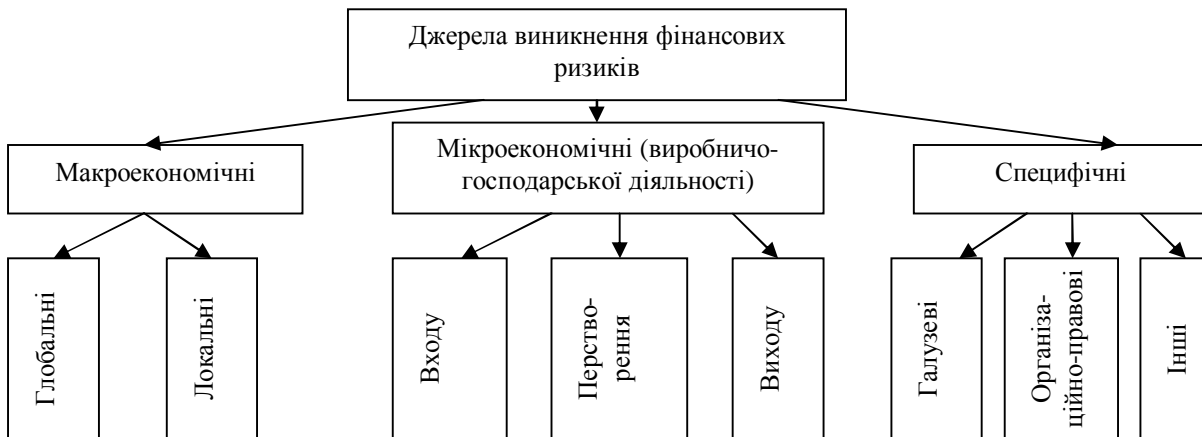


Рис. 1. Класифікація джерел виникнення фінансових та маркетингових ризиків

Виникнення ризику в фінансовій сфері, як правило, зумовлюється такими глобальними обставинами:

- зростанням схильності до ризику власників та менеджерів фінансово-економічних інституцій усього світу, що привело до світової фінансової кризи у 2008 році;
- зростанням обсягів фінансових та банківських операцій та угод;
- ускладненням фінансово-економічних операцій;
- взаємопов'язаністю фінансово-економічних систем країн світу;

- збільшенням обсягів світової торгівлі та нерегульованість низки правових проблем торгівлі;
- відсутністю належних інструментів регулювання фінансових ринків,
- розповсюдженістю та швидким розвитком похідних фінансових інструментів,
- відсутністю структурних та системних перетворень фінансово-економічних систем у трансформаційних економіках.
- зростанням кількості надзвичайних та форс-мажорних обставин у зовнішньому середовищі.

Локальними джерелами виникнення фінансових та маркетингових ризиків є:

1. Високий рівень корупції. Так за індексом сприйняття корупції, що складається громадською організацією Transparency International (Берлін, Німеччина), оцінює масштаби корупції в країнах світу. У 2007 році до рейтингу було включено 179 країн. У групі країн, до якої також входять Бенін і Малі, Україна посіла 118-те місце – після Молдови, Мозамбіку, Замбії, Руанди й Уганди. Для порівняння: в 2006-му наша країна займала 99-ту позицію зі 163.

2. Бюрократичність в управлінні. Зокрема іноземний економіст А. Аслунд, який досліджував економіку трансформаційного періоду зазначав, що місцеві урядові органи контролюють, придушують бізнес та займаються здирицтвом [6]. Аналіз практичної діяльності засвідчує, що для реєстрації нового підприємства в Україні необхідно затратити понад 2 тижні, та відвідати близько п'яти державних установ та відомств. Для прикладу в США процедура реєстрації триває в середньому 2–3 дні.

3. Значний рівень дебіторської та кредиторської заборгованостей між суб'єктами господарювання. Рівень дебіторської та кредиторської заборгованостей протягом 2008 року невинно зростає (табл. 1). Особливо небезпечною є динаміка зростання довгострокових та прострочених дебіторської та кредиторської заборгованостей, що породжує ризики ліквідності, оборотності, фінансової стійкості тощо.

Таблиця 1

Дебіторська та кредиторська заборгованість підприємств України станом на 1 жовтня 2008

	Довгострокова дебіторська заборгованість			Поточна дебіторська заборгованість					
	млн. грн.	темп росту (зниження), %		млн. грн.	темп росту (зниження), %		млн. грн.	темп росту (зниження), %	
		до 1 січня 2008 р.	до 1 липня 2008 р.		до 1 січня 2008 р.	до 1 липня 2008 р.		до 1 січня 2008 р.	до 1 липня 2008 р.
Всього:	105173,7	128,8	105,8	781216,0	131,0	106,8	87047,2	113,9	99,5
Між підприємствами України	88002,6	137,3	107,0	702350,5	129,1	106,5	85359,3	113,6	99,5
за товари, роботи, послуги	21901,9	105,4	126,9	357738,3	130,2	109,1	45553,2	109,6	99,1
за векселями	10842,5	114,3	96,8	48005,8	112,9	104,1	1170,9	105,3	113,2
з бюджетом	2570,0	148,9	105,6	29018,4	146,6	95,2	4160,6	96,4	79,6
із внутрішніх розрахунків	5979,8	708,1	96,5	39066,0	113,3	92,9	18858,7	123,1	97,4
зі страхування	10,2	99,6	110,1	6667,7	138,6	108,8	1889,2	143,6	114,0
з оплати праці	х	х	х	10607,9	139,8	108,1	477,6	147,5	129,3
інша заборгованість	46698,2	149,4	103,5	211246,4	131,9	107,0	13249,1	118,5	108,5

4. Від'ємне сальдо зовнішньоторговельного балансу України. У структурі міжнародної торгівлі України імпорт значно перевищує експорт, що спричиняє до збільшення попиту на

іноземну валюту з боку імпортерів та появу низки фінансових ризиків: девальвації, ліквідності, фінансової стабільності тощо. Згідно з офіційною статистикою за січень-вересень 2008 року обсяг експорту перевищив імпорт більше ніж на 14 млрд. дол. США (табл. 2). Структура торговельного балансу також є незадовільною, оскільки переважають товари сировинних галузей: металургія (43,9%) та хімічної промисловості (7,6%).

Таблиця 2

Товарна структура зовнішньої торгівлі за січень-вересень 2008 року

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	Експорт			Імпорт		
	тис. дол. США	у % до січня-вересня 2007 р.	у % до загального обсягу	тис.дол. США	у % до січня-вересня 2007 р.	у % до загального обсягу
Усього	53562305,4	150,1	100,0	67845390,3	160,2	100,0
Живі тварини; продукти тваринного походження	622277,9	118,8	1,2	1186737,1	236,7	1,7
Продукти рослинного походження	3658200,8	270,8	6,8	1109979,3	176,2	1,6
Жири та олії тваринного або рослинного походження	1440763,0	134,1	2,7	487045,4	198,9	0,7
Готові харчові продукти	1676931,5	121,7	3,1	1929178,3	134,8	2,8
Мінеральні продукти	5629561,9	172,5	10,5	20475670,3	163,7	30,2
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	4090202,5	139,7	7,6	5428280,9	149,3	8,0
Полімерні матеріали.	825766,6	115,5	1,5	3565199,4	149,6	5,3
Деревина і вироби з деревини	643646,9	106,0	1,2	424140,8	171,6	0,6
Текстиль та вироби з текстилю	776997,9	106,3	1,5	1605873,8	154,4	2,4
Взуття, головні убори, парасольки	141706,9	127,6	0,3	448640,3	257,4	0,7
Вироби з каменю, гіпсу, цементу, кераміки, скла	358643,5	136,5	0,7	1000213,5	143,7	1,5
Дорогоцінне або напівдорогоцінне каміння, дорогоцінні метали та вироби з них	124666,4	127,5	0,2	854664,2	460,5	1,3
Недорогоцінні метали та вироби з них	23491272,0	153,4	43,9	5239024,5	156,8	7,7
Механічне обладнання; машини та механізми.	4895064,6	140,9	9,1	10531092,0	142,8	15,5
Транспортні засоби та шляхове обладнання	3445598,0	147,9	6,4	9902082,9	179,3	14,6
Прилади і апарати оптичні, для фотографування або кінематографії	179005,9	132,6	0,3	877830,4	145,1	1,3
Різні товари і вироби	335769,7	133,5	0,6	725882,9	190,6	1,1
Вироби мистецтва	695,8	488,3	0,0	2130,3	64,1	0,0

5. Низька конкурентоспроможність країни та вітчизняного бізнесу. Так, за рейтингом Всесвітнього економічного форуму у 2007 р. Україна зайняла 73-тє місце із 131-го за індексом

глобальної КСП (GCI) та 81-ше із 127-ми – за індексом КСП бізнесу (BCI) [7]. Україна експортує в основному сировинну продукцію, практично відсутня інноваційна продукція, що зумовлює низьку конкурентоспроможність бізнесу та країни загалом.

б. Незначний обсяг інвестицій та їхня асиметричність. Попри позитивну тенденцію останніх декількох років, загальний обсяг інвестицій залишається незначним в розрахунку на чисельність населення України та порівнюючи цей показник із економічно розвиненими країнами світу (рис. 2). Протягом усіх років незалежності України обсяг прямих іноземних інвестицій не досяг 30 млрд. дол. США. Водночас істотно зросли прямі інвестиції з України протягом 2007–2008рр. і перевищили 6 млрд. дол. США.

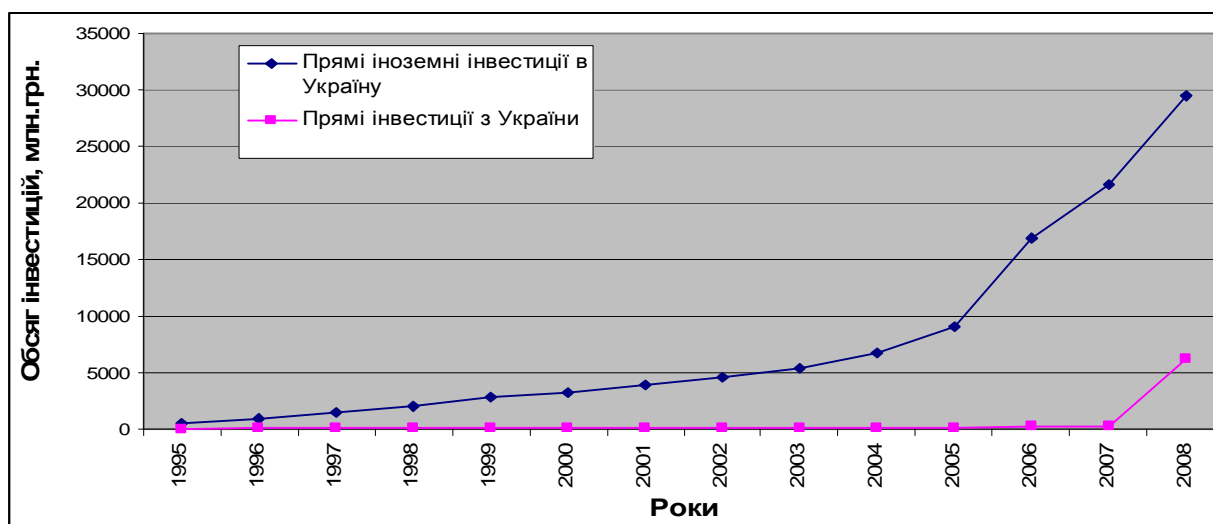


Рис. 2. Прямі іноземні інвестиції

Негативним чинником є асиметричність інвестування, яке проявляється в тому, що основна частка інвестицій припадає на столицю України – місто Київ (рис. 3). Обсяг інвестування у м. Києві протягом січня-вересня 2008 року перевищував більше ніж у десять разів обсяг інвестування у Волинській, Житомирській, Закарпатській, Чернівецькій, Кіровоградській, Тернопільській областях. Подібною є ситуація в інших країнах з трансформаційними економіками – Росія, Молдова, Грузія тощо.

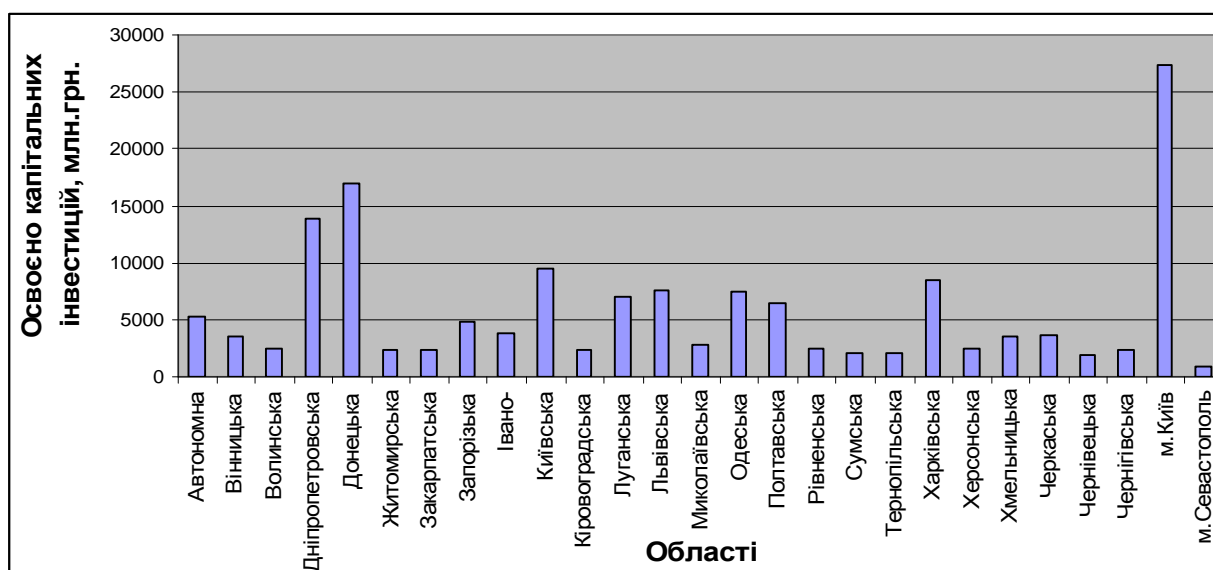


Рис. 3. Капітальні інвестиції за січень-вересень 2008 року в обласному розрізі

7. Високий рівень злочинності. Кількість зареєстрованих злочинів зменшується, однак цей показник значно перевищує кількість злочинів у 1990 році (табл. 3). Зростає кількість осіб притягнутих до адміністративної відповідальності.

Таблиця 3

Кількість та види правопорушень в Україні

Рік	Всього зареєстровано злочинів	Всього засуджено осіб	Кількість осіб, притягнутих до адміністративної відповідальності, тис. осіб	Кількість цивільних справ, розглянутих у судах (з постановленням рішення), тис. справ
1990	369809	104199	6515,9	379,2
1991	405516	108553	7841,5	358,5
1992	480478	115260	9723,9	364,0
1993	539299	152878	11767,1	407,7
1994	572147	174959	15997,7	399,2
1995	641860	212915	22400,6	453,3
1996	617262	242124	14950,9	550,1
1997	589208	237790	14232,1	599,8
1998	575982	232598	13330,7	744,2
1999	558716	222239	10542,0	772,6
2000	567795	230903	9395,4	911,4
2001	514597	202609	6384,1	1057,0
2002	460389	194212	6472,4	1166,4
2003	566350	201081	7097,3	1259,3
2004	527812	204794	7013,7	1457,5
2005	491754	176934	6370,3	1116,2
2006	428149	160865	7677,9	1074,6
2007	408170	152772	8867,5	1240,7

За повідомленнями засобів масової інформації рівень злочинності значно зростає у період економічних криз. За відсутності активних дій з боку правоохоронних органів влади, варто очікувати на подальше зростання кількості злочинів, зокрема у фінансово-економічній сфері.

8. Значні негативні наслідки світової фінансово-економічної кризи для економіки України. Девальвація національної валюти становить більше 80 %, більший рівень девальвації зафіксовано лише національної валюти Ісландії (країна-банкрут у результаті фінансової кризи). Падіння фондового індексу українських підприємств ПФТС становить більше 70 %. Це найбільший результат падіння серед країн, що розташовані вище від Екватора. Практично за усіма основними показниками соціально-економічного розвитку у жовтні-грудні 2008 року спостерігається падіння.

9. Нерозвиненість вітчизняного фондового ринку. Вітчизняний фондовий ринок перебуває на стадії зародження. В Україні фондовий ринок формально існує вже понад 15 років, з часу прийняття Закону України “Про цінні папери та фондову біржу”. Але процес інституційного становлення, набуття необхідних якісних параметрів ринку відбувається повільно та ще далеко не завершений. Наприкінці 2006 р. капіталізація ринку акцій становила 199 млрд. грн., а загальний обсяг торгів акціями становив 6,1 млрд. грн., що значно менше ніж у країнах Східної Європи (Румунія, Польща, Чехія).

За оцінками експертів, понад 90 % обсягу угод з цінними паперами в Україні виконуються поза межами організованого ринку, оскільки поточними нормами регулювання в Україні не передбачено проведення таких угод на регульованому ринку. Більш того, учасники ринку цінних паперів не зобов'язані фіксувати інформацію про такі угоди на організованому ринку. Тому

фактичний обсяг торгів цінними паперами може перевищувати зафіксовані на організованому ринку значення в кілька разів [8, с. 127].

10. Низький рівень інноваційної активності підприємств. Особливо низький рівень інноваційної активності спостерігається у діяльності промислових підприємств. Зокрема за 2007 рік питома вага підприємств, що впроваджували інновації становила лише 11,5 %. Для порівняння у високорозвинених країнах цей показник становить вище 70 %. Індикатор питомої ваги реалізованої інноваційної продукції на вітчизняних промислових підприємствах є ще нижчим і становив, за результатами 2007 року, лише 6,7 %.

11. Значна кількість збиткових підприємств за усіма видами промислової діяльності. Більше ніж третина промислових підприємств в Україні є збитковими, а загальний обсяг збитків за три квартали 2008 року досяг рекордного рівня для економіки України (порівняно з аналогічними кварталами попередніх років ХХІ століття) 88 млрд. грн.

12. Значний рівень інфляції. Згідно з офіційною статистикою індекс споживчих цін на товари та послуги протягом січня-листопада 2008 року становив 119,8 %. Особливо від початку року зросли у ціні продукти харчування та алкогольні напої.

Мікроекономічні причини виникнення фінансових ризиків поділяти за етапом виробничо-господарської діяльності підприємства: входу, перетворення або виходу.

Специфічні причини виникнення ризиків обумовлені особливостями діяльності підприємств: галуззю діяльності, організаційно-правовою формою, життєвим циклом підприємства тощо. Державні та комунальні підприємства, хоч і мають окремі переваги над новостворюваними компаніями (такі, як існуючі виробничі потужності й робоча сила, налагоджені зв'язки з споживачами та контрагентами), володіють й значними недоліками внаслідок особливостей їх діяльності. Автор [6] наголошує, що державні підприємства здебільшого уникали виконання таких завдань, як налагодження надійних контактів з дистриб'юторами (цю функцію раніше виконувала держава), оновлення технологій, встановлення знижок на товари, що не продавались. Їм не вдалося узгодити кількість працівників із попитом на продукцію, а результати праці з оплатою, сформувати систему диференційованої оплати праці для кваліфікованих і некваліфікованих працівників, створювати нові товари, шукати нових покупців.

Оскільки об'єктами дослідження у науковій роботі є фінансові та макретинові ризики на державних підприємствах доцільно виділити специфіку джерел ризикуутворення цих підприємств. Специфічні причини виникнення ризиків для державних підприємств можна виокремити, проаналізувавши результати аудиторського дослідження, проведеного КРУ у м. Києві, на комунальному підприємстві "Київський метрополітен":

1. Дублювання запланованих заходів бюджетними програмами та невідповідність місцевих програм державним, що призводить до невизначеності відповідальних виконавців, термінів виконання, необхідних обсягів фінансування.

Наприклад, будівництво дільниці від станції "Либідська" до станції "Виставковий центр" Куренівсько-Червоноармійської лінії і дільниці від станції "Вокзальна" до станції "Братиславська" Подільсько-Вигурівської лінії проводиться на виконання Державної програми будівництва та розвитку мережі метрополітенів на 2006–2010 рр. і Програми забезпечення виконання м. Києвом функцій столиці України. До того ж на зазначені заходи спрямовуються кошти місцевого бюджету відповідно до Програми розвитку Київського метрополітену на період до 2010 року та щорічних Програм соціально-економічного та культурного розвитку м. Києва. Через неузгодженість запланованих заходів з будівництва дільниці від станції "Вокзальна" до станції "Братиславська" Київський метрополітен у 2007 повернув до державного бюджету 5,6 млн. грн. субвенції [9].

2. Відсутність послідовного довгострокового планування, що гальмує виробничо-господарські процеси підприємств та призводить до виникнення фінансових ризиків. Непоодинокі випадки, коли прийняті рішення неодноразово змінюються, що спричинює невиконання запланованих раніше завдань та нераціональні витрати бюджетних коштів. Важливою особливістю є те, що ці підприємства змушені діяти в постійно мінливих економічних умовах, а це істотно ускладнює прийняття стратегічних управлінських рішень. Важливо відзначити, що істотною перешкодою є

прагнення керувати українськими державними та комунальними підприємствами “соціалістичними” методами в умовах “капіталістичного” ринку [10].

Наприклад, рішення щодо будівництва другого входу (виходу) на ст. “Вокзальна” змінювались тричі. Виготовлення проектно-кошторисної документації та проведення підготовчих робіт у 2001–2005 рр. обійшлося – 0,44 млн. грн. На виготовлення проекту у 2006–2007 рр. витрачено майже 1,5 млн. грн. Сьогодні прийнято рішення про підтримку пропозиції інвестора, за кошти якого розробляється новий проект. Отже, заплановане Державною програмою будівництво об’єкта у 2006–2007 рр. так і не розпочалося, тоді як середньодобова кількість перевезень на станції “Вокзальна” удвічі перевищує середній нормативний показник [9].

3. Неритмічність і недостатність фінансування державних підприємств та відсутність та важкодоступність фінансових ресурсів для приватних організацій, що не дає змоги виконувати заплановані обсяги робіт у виробничо-господарському процесі та розвитку. Однак часто підприємства не вживають належних заходів для оптимізування власних витрат та залучення інших фінансових резервів.

4. Дублювання функцій у діяльності державних підприємств. Наприклад, КРУ зафіксовано, що утримання київським метрополітенем відділу контролю у складі воєнізованої охорони, який дублює функції органів МВС, хоча відповідними повноваженнями не наділений, призвело до неефективного використання більш як 0,5 млн. грн.

5. Неліквідність запасів та готової продукції підприємства, що зменшує обсяг його обігових коштів. Наприклад, на 01.07.2008 на складі комунального підприємства “Київський метрополітен” зберігалися залежані та неходові товарно-матеріальні ресурси на 0,3 млн. грн. [9].

6. Наявність великої кількості довгобудів на балансі державних підприємств, на які не вистачає ресурсів для їх завершення. Зокрема, тривале утримання недобудованих об’єктів (частин підземних тунелів) Київського метрополітену призвело до виникнення аварійних ситуацій техногенного характеру та додаткового витрачання 150 тис. грн. щорічно на їх обслуговування.

7. Відсутність кваліфікованого персоналу середнього рівня управління. Наприклад, незважаючи на добудову та здачу в експлуатацію Київським метрополітенем ще у серпні 2005 року I-го пускового комплексу дільниці Сирецько-Печерської лінії, угоду з Київською міською радою на оренду земельної ділянки під розміщення будівельного майданчика не розірвано. Тому у 2006–2007 рр. та I півріччі 2008 р. неефективно використано на оплату оренди землі 1,1 млн. грн. бюджетних коштів. А відсутність належної претензійно-позовної роботи призвела до відволікання 2,6 млн. грн. бюджетних коштів у безнадійну дебіторську заборгованість (станом на 01.07.2008 року) за розрахунками з підприємством, що ліквідоване як збанкрутіле.

Висновки. Зовнішні та внутрішні джерела фінансових та маркетингових ризиків істотно різняться між собою. Доцільно виділяти особливі джерела фінансових та маркетингових ризиків, які визначаються специфікою діяльності підприємства. У статті запропоновано внутрішні джерела фінансових та маркетингових ризиків поділяти за етапами виробничо-господарської діяльності підприємства: входу, перетворення та виходу. Виокремлені та структуровані джерела виникнення фінансових та маркетингових ризиків дадуть змогу сформувати ефективні системи ідентифікування та управління фінансовими та маркетинговими ризиками.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на формування адекватної системи ідентифікування фінансових та маркетингових ризиків, удосконалення підходів управління маркетинговими ризиками державних підприємств, аналізування доцільності розроблення методів зниження рівня фінансових ризиків тощо.

1. *Логистика, эффективность и риски внешнеэкономических операций / К.В. Захаров, А.В. Цыганок, В.Г. Бочарников, А.К. Захаров. – К.: ИНЭКС, 2000. – 237 с.* 2. *Вітлінський В.В. Концептуальні завади ризикології у фінансовій діяльності / В.В.Вітлінський // Фінанси України. – 2003. – № 3. – С. 3–9.* 3. *Зарівняк І.І. Гносеологічні аспекти управління ризиками в маркетинговій діяльності підприємства // Вісн. Нац. ун-ту водного господарства та природокористування. – Рівне: Вид-во*

Нац.о ун-ту водного господарства та природокористування. – Вип. 30. – С. 46–51. 4. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту / О.Є. Кузьмін, А.С. Мороз, Н.Ю. Подольчак, Р.В. Шуляр. – Львів, 2005. – 335 с. 5. Гранатуров В.М. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу / В.М. Гранатуров, О.Б. Шевчук. – К.: Зв'язок, 2000. – 152 с. 6. Aslund A. How Russia became a market economy / A. Aslund. – Washington, DC: Brookings Institution, 1995. 7. Сидоренко О. США, Швейцарія та Данія очолили рейтинг ВЕФ за індексом глобальної конкурентоспроможності // Дзеркало тижня. – 11–18 листопада 2007. – № 42 (671). 8. Поворозник В.О. Фондовий ринок України на сучасному етапі: проблеми та шляхи їх вирішення // Стратегічні пріоритети. – 2007. – № 1(2). С. 127–132. 9. Діба М.І. Чи ефективно пішли під землю бюджетні кошти? 10. Черненко М. Проблеми керування українськими підприємствами // Корпоративные системы. – 2002. – № 4.

УДК 65.016.4

Ю.П. Дейнека

Тернопільська філія Європейського університету

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР У ЗЛИТТЯХ ТА ПОГЛИНАННЯХ

© Дейнека Ю.П., 2008

Висвітлено особливості управління людськими ресурсами під час процесів злиття і поглинання. Визначено основні схеми розподілу відповідальності протягом інтеграційних процесів. Проаналізовано основні шляхи відбору працівників під час злиттів і поглинань. Запропоновано основні мотиваційні механізми працівників під час об'єднання компаній. Визначено основні ризики і проблеми, які можуть виникати у разі злиття та поглинань. Запропоновано рекомендації з удосконалення управління людськими ресурсами під час злиття та поглинань.

The features of human resource management are reflected during the processes of mergers and acquisitions. The basic chart of responsibility distribution during integration processes are considered. The basic ways of selection of workers during the processes of mergers and acquisitions are analysed. The basic motivational mechanisms of workers in the process of association of companies are offered. The main risks and problems which can arise up in the process of mergers and acquisition are considered. Recommendations from the improvement of human resource management in the process of mergers and acquisitions are offered.

Постановка проблеми. За останні кілька років вартість глобальних та локальних операцій зі злиття та поглинання в Україні стрімко зростає. Динамічний український ринок не лише зацікавив іноземних інвесторів, а й став активною зоною дії для внутрішніх операцій злиття та поглинання. Вітчизняний ринок злиттів і поглинань розвивається значними темпами. Так, у 2007 році, за даними аналітиків “Ернст & Янг”, його обсяг становив \$ 15,1 млрд., що втричі перевищує показник 2006 року. За світовими мірками це крапля в морі: агенція Thomson Financial оцінює світовий ринок M&A-2007 у суму \$ 4,4 трлн [4]. До того ж нинішній обсяг українського ринку злиттів і поглинань – абсолютний рекорд для нашої країни [11]. Однак було допущено значну кількість помилок та неправомірних дій, через які чверть потенційних угод були зірваними.

Під час злиття чи поглинання керівництво вирішує значну кількість невідкладних юридичних та фінансових питань, і на спілкування з персоналом компаній, які об'єднуються, не залишається ні часу, ні сил. До того ж значна кількість топ-менеджерів не вбачає у цьому особливої потреби. Велика кількість злиттів і поглинань виявляються невдалими тому, що підприємства разом з привабливими активами отримують непередбачені проблеми, затрати і конфлікти, які можуть