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. Диба 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 aquisitions. The basic chart sof 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 зросла. 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

перекреслити всі вигоди від угоди. І дуже часто їх причиною стають ризики, спричинені людським фактором, а саме розбіжності в корпоративній культурі, стилях керівництва, механізмах ухвалення рішень. Рядові співробітники не знають, якою буде нова організація і чи знайдеться для них там гідне місце. Тому багато з них починають шукати нову роботу – і знаходять її завдяки конкурентам та рекрутинговим агентствам. Досвід багатьох невдалих злиттів свідчить, що злиття не може бути успішним без участі кваліфікованих співробітників, а тому ця частина угоди заслуговує не менше уваги, аніж інші.

Кадрові ризики прямо впливають на вартість компанії. У разі її визначення два таких чинники, як стабільність команди та ступінь прив'язаності ключових клієнтів до окремих співробітників, формують близько 10 % від всієї ставки капіталізації. Однак це в теорії. На практиці кадрова складова угод із злиття та поглинання "важить" значно більше [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема вивчення ефективності злиттів і поглинань, захисту від недружніх захоплень є надзвичайно цікавою як для практиків, так і для теоретиків. Однак вона є досить слабко висвітленою у вітчизняних наукових джерелах.

Значна кількість публікацій у сфері злиттів і поглинань належить західним авторам. Так, Рід Стенлі Фостер у своєму посібнику [9] приділяє увагу здійсненню консолідаційних угод у світі та аналізує їх основні причини успіхів та невдач.

Група американських дослідників приділяє значну увагу фінансовим питанням здійснення угод із злиття та поглинання, взаємодії акціонерів, фінансових інститутів та ін. [3].

Російські автори І. Владимирова та С. Савчук у своїх роботах значну увагу приділяють теоретичному аспекту здійснення угод із злиття і поглинання, світовому та російському досвіду в сфері M & A, а також основним причинам, чому сьогодні організації погоджуться на консолідаційні угоди [2, 10].

Однак питанням управління персоналом та значення людського фактора під час здійснення угод із злиття та поглинання уваги приділено явно недостатньо. Необхідно зазначити, що практично не існує єдиного цілісного джерела, де були би висвітлені основні аспекти та процеси, пов'язані із управлінням людськими ресурсами під час злиття та поглинання. У більшості практичних посібників цим питанням приділено увагу лише фрагментарно.

Варто зауважити, що протягом останніх років з'явилося кілька публікацій у ділових виданнях, які висвітлюють проблеми людського фактора під час злиттів та поглинань. Насамперед необхідно виділити публікації у таких виданнях, як "Эксперт", "Компаньон", "Секрет фирмы", а також дослідження фахівців консалтингової групи McKinsey:

Формулювання цілей статті. Проаналізувати основні аспекти, які пов'язані з людським фактором у злиттях та поглинаннях, визначити основні проблеми, які виникають при тому, та запропонувати рекомендації стосовно удосконалення управління людськими ресурсами під час трансформаційних процесів.

Виклад основного матеріалу. Керівники, які з власного досвіду знають, що таке злиття чи поглинання, починають розуміти, що в сучасній економіці вартість, яка створюється внаслідок об'єднання, безпосередньо залежить від людського чинника. Як показало дослідження, яке було виконано у 190 американських, бразильських, гонконгських, китайських, сінгапурських, філіппінських та південнокорейських компаніях, понад 75 % топ-менеджерів впевнені, що головним у процесі інтеграції є збереження найкваліфікованіших співробітників компаній, які об'єднуються. Окрім того, 71 % відзначили важливість інформування співробітників, 67 % – збереження ключових менеджерів, а 51 % – інтеграції корпоративних культур [12].

Часто злиття виявляються невдалими через недооцінювання людського чинника, і необхідно зробити все, щоб як можна більша кількість цінних співробітників залишилося в компанії до завершення реорганізації.

Залежно від результату можна виділити чотири типи угод з злиття та поглинання. У першому

випадку обидві компанії зберігають свободу дій, у другому – одна компанія поглинає іншу, у третьому злиття відбувається на паритетних умовах, в четвертому – формується нове утворення, яке є значно потужнішим і сильнішим, ніж сума двох об'єднаних компаній. Таку угоду можна назвати трансформацією.

Коли компанії після об'єднання продовжують діяти незалежно одна від одної, особливих проблем з персоналом, як правило, не виникає. Майже всі співробітники залишаються на своїх місцях, потрібно лише визначити роль керівників найвищого рангу.

У разі поглинання нову організацію зазвичай очолює керівництво фірми-покупця. Однак бувають і винятки – коли в придбаній компанії співробітники є значно кваліфікованішими, ніж в компанії-покупцеві.

Справжні проблеми виникають в третьому і четвертому випадках. У разі злиття на паритетних умовах на кожну керівну посаду можуть претендувати співробітники обох організацій. Така сама ситуація складається і під час трансформації компанії, і тут недостатнім є лише задоволення інтересів обох фірм.

Організація виконання злиття чи поглинання є складним процесом. Структура і механізми проведення більшості інтеграційних процесів є подібними, однак кожний елемент структури залежить від довгострокових цілей "Нової компанії", джерел створення вартості і культури нової організації. До того ж є одне спільне правило: досягнути високих результатів можна тільки в тому разі, якщо підхід до інтеграції буде систематичним і структурованим. Передусім, це означає створення постійно діючого комітету і команд, які проводять інтеграцію, а також здійснення постійного оперативного моніторингу за реалізацією розробленого плану інтеграції. Щоб інтеграційний процес максимально відповідав особливостям цього злиття чи поглинання, надзвичайно важливим є питання чіткого розподілу прав і відповідальності різних осіб та структурних підрозділів. У таблиці [1] наведено приклад розподілу відповідальності під час інтеграції.

Орієнтовний приклад розподілу відповідальності під час інтеграції

Особа чи підрозділ	Відповідальність
Генеральний директор	§ Визначити загальні контури організації та загальну стратегію організації; § Розподілити відповідальність за здійснення інтеграційних процесів.
Управляючий комітет	§ Здійснювати загальне керівництво інтеграцією і налагодити процес ухвалення рішень; § Розвивати і просувати бачення "Нової компанії"; § Приймати і переглядати ключові рішення з інтеграції; § Вирішувати основні проблеми та конфліктні ситуації
Менеджер, відповідальний за інтеграцію	§ Керувати процесом інтеграції та координувати його; § Визначати розпорядок дня комітету з інтеграції; § Визначати систему підпорядкованості за реалізацію вартості; § Виявляти та попереджувати потенційні проблеми, вирішувати конфліктні ситуації; § Забезпечувати ретельне виконання процесу.
Комітет з інтеграції	§ Стежити за дотриманням термінів; § Стежити за виконанням основного плану і вирішення міжфункційних питань; § Здійснювати взаємодію між групами; § Керувати та координувати фінансові, операційні. Кадрові та інші питання; § Формулювати запитання, які потребують вирішення.
Команди, які здійснюють інтеграцію	§ Розробляти детальні рекомендації з реалізації вартості; § Запроваджувати розробки та реалізовувати створення вартості

На практиці у вищого керівництва є вибір. Воно може керувати інтеграційними процесами або ж сконцентруватися на управлінні поточним бізнесом, а частину функцій, пов'язаних з інтеграцією, делегувати спеціальній команді чи менеджеру. У разі трансформаційних злиттів чи поглинань від топ-менеджерів залежить надзвичайно багато, і вони повинні приймати на себе великий тягар відповідальності, зокрема, визначати те, практика якої компанії підходить краще для інтеграційних завдань. Якщо ж поглинається компанія з тієї самої галузі, з аналогічним брендом і набором споживачів, роль топ-менеджерів може бути менш помітною. Цей підхід є виправданим, якщо у компанії є досвід злиттів чи поглинань.

Комітет з інтеграції є ключовим органом, який несе повну відповідальність за хід інтеграції, координує та спрямовує його. Він розпоряджається ресурсами для оперативного вирішення загальних питань інтеграції, забезпечує єдині стандарти та підходи до інтеграції, послідовне виконання всіх етапів інтеграції, планує і приймає оперативні коригувальні заходи, формує розпорядок дня для управляючого комітету, взаємодіє з командами, які здійснюють інтеграцію.

Функції комітету з інтеграції визначаються особливостями угоди. У деяких організаціях комітет з інтеграції здійснює тільки оперативне керівництво процесом інтеграції та ухвалює ключові рішення. А фінансовий контроль, робота з персоналом, зв'язки з громадськістю і питання корпоративної культури доручають керівникам підрозділів. Інколи всі ці завдання можуть входити до компетенції комітету з інтеграції.

Призначення менеджера, відповідального за інтеграцію, є питанням надзвичайно важливим, навіть доленосним. Тому це питання повинно вирішуватися якомога швидше. Цю посаду може зайняти тільки особа з високим рівнем кваліфікації та великим, різнобічним досвідом. В іншому випадку, вона не справиться з обсягом та складністю завдань, які потрібно вирішити. Такий менеджер повинен чітко бачити загальні управлінські завдання, володіти навиками проектного менеджера для керівництва процесом інтеграції та вміти багато працювати. Як правило, менеджерами, що відповідають за інтеграцію, стають або досвідчені виробничі директори, або ж виконавчі директори, які пропрацювали в компанії не менше 5–7 років.

До обов'язків команд, які здійснюють інтеграцію, входить розробка і реалізація планів інтеграції, розрахунок, моніторинг і реалізація синергії. Інколи створюються два типи таких команд: одні відповідають за злиття бізнесу, інші – за функціональну інтеграцію. Перші розробляють основні бізнес-процеси та оцінюють можливості отримання синергійного ефекту; інші – об'єднують різноманітні функцій ні підрозділи (фінансові, кадрові, збутові тощо) з врахуванням найефективнішої практики обох компаній.

Що стосується самих працівників компаній, залучених до інтеграції, то підготовчий етап процесу адаптації персоналу повинен розпочинатися ще до оголошення самої угоди – приблизно за 6-12 місяців, залежно від розмірів об'єктів інтеграції та ринкової ситуації. За цей час необхідно оцінити кадровий потенціал компанії: проаналізувати ринок праці і перевірити на відповідність йому мотиваційні пакети співробітників. Тобто, потрібно масштабно оцінити, якими людськими ресурсами володіє компанія, що набувається, скільки коштують ці ресурси для теперішніх власників.

Найчастіше на підготовчому етапі необхідно зберегти інформацію про потенційну угоду у таємниці, тому така перевірка нерідко поєднується з черговою атестацією персоналу. Одним з результатів такої перевірки стає визначення основних співробітників – керівників та спеціалістів, які своєю роботою формують вартість компанії. Таких співробітників потрібно обов'язково зберегти.

Виділення групи "особливо цінних співробітників" є важливим ще й тому, що пізніше через цих людей будуть транслюватися всі зміни, які проводитимуться в організаційній структурі. Від того, наскільки грамотно з ними буде проведено бесіду, залежить і збереження в таємниці факту здійснення угоди до її офіційного оголошення.

Окрім визначення лідерів, під час перевірки необхідно визначити і аутсайдерів. Угоди з злиття чи поглинання завжди призводять до втрати значної кількості співробітників, в середньому цей показник становить 20–30 % [6]. Ця проблема є однією з найважливіших і найважчих, тому

бажано завчасно і ретельно скласти перелік тих осіб, з якими прийдеться розпрощатися. Принципів складання такого переліку є два: формальний і неформальний. У першому випадку основним критерієм є ефективність роботи працівників, а в другому – відповідність корпоративній культурі компанії покупця, цінностям, які вона та її керівництво транслюють.

Наприклад, Bank of America скоротить 30–35 тисяч співробітників впродовж найближчих трьох років. На цей крок керівництво третього за величиною банку США вимушене піти через заплановане поглинання інвестиційного банку Merrill Lynch. Аналогічно у зв'язку з консолідаційними процесами оголосили про оптимізацію структури та персоналу інші провідні американські банки, такі, як Citygroup, Goldman Sachs, JPMorgan та Morgan Stenley. Загальна кількість звільнених фінансистів у 2008 році вже перевищила чверть мільйона осіб. Одна тільки Citygroup наступного року скоротить 52 тис. співробітників [8].

Офіційне оголошення колективу про угоду – вирішальний момент всього процесу адаптації. Інформуючи колектив про зміни, передусім важливо висвітлити позитивні моменти для співробітників. Для більшості осіб питання власності є не настільки важливими, як нові перспективи – можливості у системі навчання, кар'єрне зростання, нові мотиваційні пакети.

Одним з важливих питань, яке приходиться вирішувати у разі злиття чи поглинання – як бути з попередньою системою оплати праці. Чи законсервувати ситуацію на підприємстві, яке поглинається? Чи запровадити успішну модель компанії-покупця? Експерти вважають, що обидва рішення призведуть до однакових проблем, тому систему мотивації на підприємстві, яке з'явилося внаслідок злиття чи поглинання, прийдеться розробляти спочатку. Необхідно також пам'ятати, що працівники опиратимуться будь-яким змінам. Тому можна не сумніватися, що нова система оплати праці наражатиметься на опір.

Коли працівники отримують хороші оклади, вони нікуди не підуть і будуть надалі ефективно працювати. Але питання полягає в тому, як їм заплатити не надто багато і не надто мало. Зазвичай, через винагороду, яка виплачується співробітникам, щоб вони не пішли, витрати на укладання угоди збільшуються на 5–10 % (що може її навіть погубити). Тому важливо ці суми враховувати завчасно.

Намагаючись втримати людей, потрібно пам'ятати, що найважливіше питання для них – скільки вони зможуть заробити на злитті. Для співробітників, у яких немає акцій та засобів, щоб безболісно піти з роботи, достатньо 50 % від їх три-, шести- чи дев'ятимісячної зарплати (залежно від цінності кожного співробітника). Іноді найкраще виплачувати не всю суму відразу, а частинами – раз у три місяці [12].

Більш високопоставленим співробітникам, які володіють акціями, прийдеться виплатити всю зарплату плюс бонус. Топ-менеджери, які успішно працювали протягом злиття, можуть отримати 100 % винагороди (тобто зарплату і бонус) плюс суму, яка дорівнює вартості їх опціонів на акції в рік злиття. Для розрахунку з високопоставленими співробітниками, які не покинуть компанію, якщо отримають значні кошти, можна передбачити такий варіант: половину бонусу – готівкою, половину – опціонами. Тоді у них з'явиться стимул залишитися в компанії та успішно провести інтеграцію.

Для забезпечення ефективності дій можна запропонувати такий план дій:

1. Розробити зразу дві системи мотивації: перехідну та остаточну, яка почне діяти в об'єднаній компанії через півроку-рік після злиття.

2. Основним критерієм під час оптимізації є продуктивність праці. Саме вона повинна зрости внаслідок всіх змін.

3. Найбільше оптимізації заважає інертність системи управління персоналом. Люди активно намагаються зберегти діючі принципи і механізми. Тому опір інертності повинен бути організованим. Реформування схеми оплати і стимулювання праці – спільна робота лінійного менеджменту, фінансової служби та служби управління персоналом.

4. Вибір методу оптимізації повинен базуватися на розподілі персоналу підприємства на окремі групи та визначенні факторів, які впливають на успішність їх виробничої діяльності [7].

Надзвичайно важливим також є питання постійного інформування співробітників про те, як відбуваються інтеграційні механізми. До того ж можуть бути використаними будь-які способи комунікації – повідомлення через електронну, особисті зустрічі перших осіб компанії з персоналом, інформаційні бесіди відповідальних осіб з невеликими групами (підрозділами чи відділами) співробітників.

Особливо складним виявляється процес об'єднання колективів, які є приблизно однаковими за корпоративною культурою чи досвідом роботи. Однією з причин хворобливого перебігу інтеграційних процесів є "культурне" протистояння. Адже часто навіть злиття "рівних" закінчується однобічним нав'язуванням сильнішою групою власної організаційної культури. Переживання за себе і свою групу має сильний стресовий вплив на співробітників, що особливо згубно для злиттів і поглинань, які здійснюються з метою обміну специфічними вміннями чи знаннями. Частина цінних співробітників може добровільно покинути нову компанію, інші опиратимуться змінам та перешкоджати вільній передачі досвіду та знань [5].

Для подолання таких труднощів можливим шляхом є проведення внутрішньо корпоративного соціологічного дослідження, метою якого є вивчення уявлень співробітників про нову об'єднану компанію, їх ставлення до процесів об'єднання, виявлення важливих для них тем, питань, а також цінностей кожної з компаній з метою формування єдиної корпоративної культури. Таке опитування доволі добре себе зарекомендувало у російській пивній групі "Балтика", яка поглинула значну кількість дрібніших пивних заводів на території Росії.

Вже через один-два місяці після офіційного оголошення колективу (чи "втрати" інформації) про угоду злиття чи поглинання стане зрозуміло, наскільки ефективними були кроки з адаптації. Якщо працівники відчуватимуть внутрішній дискомфорт, то почнеться зниження основних показників роботи, збільшиться кількість заяв на відпустку та лікарняних листів. Співробітники намагатимуться отримати від компанії максимум благ згідно з трудовими угодами, але до того ж готуватимуться покинути організацію.

Абсолютно всі експерти відзначають, що процес злиття підвищує природну плинність кадрів. Так, оптимальним вважається показник у 15–20 %, однак в деяких випадках він може збільшитися і до 30–40 % [6].

Однією з основних причин зростання кількості "звільнень за власним бажанням" є недостатність інформації. Часто власники, особливо коли угода відбувається на рівні середнього бізнесу, недбало ставляться до інформування співробітників, навіть управлінського персоналу, які очікують інформації про те, як потрібно працювати і що зміниться внаслідок укладання угоди.

Іншою причиною кадрових втрат може бути конфлікт між членами двох команд, які об'єднуються. За умови грамотно організованого процесу злиття керівництво ставить завдання з колективів двох чи більше компаній створення єдиної команди. Тому менеджери з персоналу та провайдери кадрових послуг застосовують спеціальні технології team building, які спрямовані на те, щоб всі працівники відчули себе співробітниками нової єдиної команди. Але до того ж необхідно зазначити, що командоутворюючі процеси не повинні бути основою всього процесу адаптації і з них ніколи не потрібно розпочинати цей процес.

Навіть якщо конфлікту між управлінцями вдається уникнути, часто виникають непорозуміння між новими власниками чи першими особами з керівництва. Практика більшості угод засвідчує, що у разі об'єднання двох управлінських команд зміна перших осіб придбаної компанії майже неминуча.

Окрім внутрішніх ризиків існують і зовнішні. Угоди злиття чи поглинання завжди цікавлять рекрутерів та хедхантерів, які формулюють співробітникам компаній, які залучені до інтеграційних процесів, досить щедрі пропозиції по зміні місця роботи. І якщо керівництво не зможе вчасно окреслити перед цінними співробітниками достойних професійних перспектив і грамотно адаптувати їх у новій структурі, угода ризикує залишитися придбанням юридичної особи, а не бізнесу.

Грамотне проведення політики в сфері управління персоналом є можливим лише за умови правильного застосування загальних принципів кадрової політики. На основі цих принципів формуються стандарти, відповідно до яких набирається штат нової організації, визначаються її цілі

та цінності. Звичайно, що кожна компанія розробляє необхідні для неї принципи, однак можна сформулювати деякі загальні принципи для компаній, які об'єднуються. Ці принципи повинні влаштувати обидві компанії.

Основними серед них є такі:

- В нову організацію необхідно відбирати найбільш цінних співробітників з обох компаній.
- Головний критерій відбору – здібності працівника. Відбираючи кандидатів на ту чи іншу посаду, враховувати потрібно лише їх компетентність, кваліфікацію, потенціал розвитку та досвід.
- Не можна приймати рішення, базуючись на нинішній посаді співробітника чи побажаннях керівництва.
- Спірні питання повинен розбирати комітет у складі генерального директора, директора з персоналу та інших топ-менеджерів.
- Не потрібно завчасно визначати, скільки менеджерів з компаній, які об'єднуються, увійде до нової організації. Однак бажано, щоб частка менеджерів з однієї компанії не перевищувала 65 %.
- Людей з інших організацій потрібно наймати лише в тих випадках, коли в самих компаніях немає потрібного кандидата на ту чи іншу посаду.
- Якщо в новій організації співробітника не залишають на попередній посаді, то йому небажано пропонувати посаду рівнем нижче [12].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати виконаних досліджень та світова практика свідчать про те, що активність на українському ринку злиттів та поглинань є доволі великою. Однак ця активність проявляється поки що лише в окремих індустріях та сегментах бізнесу і переважно потужними фінансово-промисловими групами. До того ж необхідно зазначити, що під час виконання трансформаційних перетворень допускається доволі багато помилок.

Як ми уже зазначали раніше, згідно з статистикою, у половині випадків угоди не приносять компаніям очікуваного ефекту. Більшість керівників визнають, що об'єднання активів часто призводить не до зростання їх вартості, а навпаки – до зменшення. На думку фахівців, компаніям не вдається реалізувати потенціал синергій через відсутність належного досвіду, неготовність менеджерів до управління змінами в результаті злиття та відсутністю навичок керування великими проектами та програмами.

Практика однозначно свідчить про те, що ретельне планування процесів злиття не дозволяє передбачити та не допустити всіх проблем, які виникають під час інтеграції. Насамперед це стосується людських ресурсів організацій, які є найбільш "чутливими" до організаційних змін.

Звідси очевидний перший і найважливіший висновок: керівництво повинно бути готовим до неочікуваних проблем і позитивно, конструктивно і швидко реагувати на них. Це означає, що від самого початку повинно бути встановлено відкрите, чесне і чітке лідерство. Для недопущення проблем чи зниження їх гостроти також необхідно:

1. Швидко і мирно вирішити, хто головний і хто за що відповідає.
2. Оперативно залучити до процесу інтеграції весь персонал, довести до відома співробітників бачення нової, удосконаленої організації, залучити їх до розроблення нової стратегії.
3. Налагодити всебічну інформаційну підтримку інтеграційних процесів
4. Перелічені дії потрібно виконувати постійно.

Людський фактор здатний здатний нанести значну шкоду угодам. Але коли компанія поглинає невеликого постачальника сировини чи збутову структуру, людський фактор, особливо на низовому та середньому рівнях, не відіграє вирішальної ролі: компанії є слабко інтегрованими, а всі кадрові втрати компенсуються значною економією витрат на сировині та збуті. Те саме відбувається і у ситуаціях, коли компанія поглинає регіональну фірму і надає її керівництву максимальну свободу дій. Однак ризики є високими там, де йдеться про глибокі організаційні перетворення: зміну структури і скорочення надлишкових підрозділів. Однак саме завдяки такій

рішучій оптимізації і створюється найбільша додаткова вартість, а непомітні на перший погляд переваги підприємств, які об'єднуються, розкриваються максимально повно.

1.Бекир, Матиас. Путеводитель по слиянию // Журн. МакКинзи. – 2003. – № 4. 2. Владимирова И.Г. Слияния и поглощения компаний. http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/03.shtml. 3. Галпин, Тимоли Дж., Хэндрон, Марк. Полное руководство по слиянию и поглощению компаний / Пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2005. – 240 с. 4. Дружерученько К., Шкарпова О. Великими ковтками // Контракти. – 2008. – № 5. 5. Новиков Б. Покупка с сюрпризом // Секрет фирмы. – 2005. – № 15. 6. Попов А. Купить команду // Эксперт. – 2008. – № 24. 7. Прошин Д. Слияние зарплат // Секрет фирмы. – 2004. – № 8. 8. Реорганизация минус 10 % // Компаньйон. – 2008. – № 52–53. 9. Рид Стэнли Фостер. Искусство слияний и поглощений / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: "Альпина Бизнес Букс", 2006. – 958 с. 10. Савчук С.В. Анализ основних мотивов слияний и поглощений. http://www.dis.ru/manag/arhiv/2002/5/10.html. 11. Струк О. Втеча нареченої // Контракти. – 2007. – № 40. 12. Шелтон, Майкл. Человеческий фактор в слияниях // Журн. МакКинзи. – 2003. – № 4.

УДК 658.628

О.Є. Дейнека
Тернопільська філія Європейського університету

ЗМІНА ОРІЄНТИРІВ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗДРІБНОГО ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

© Дейнека О.Є., 2008

Розглянуто основні ознаки кризової ситуації в роздрібній торгівлі. Показано негативні та позитивні аспекти кризової ситуації для розвитку торговельних мереж. Подано наслідки кризової ситуації у сфері роздрібного бізнесу та відображено шляхи зміни маркетингових стратегій роздрібних мереж. Запропоновано антикризові заходи для роздрібних мереж у сфері маркетингу та необхідні атрибути зміни маркетингової стратегії роздрібних підприємств.

In the article the basic signs of crisis situation are considered in the retail business. The negative and positive aspects of crisis situation are shown for development of retail chains in Ukraine. The consequences of crisis situation are given in the field of retail business and the ways of change of marketing strategies of retail chains are represented. It is proposed the bundle anti-crisis measures for retail chains in the marketing sphere as well as the necessary attributes of change of marketing stragety of retail enterprises.

Постановка проблеми. Роздрібні торговельні мережі за останніх вісім років розвивалися надмірно швидкими темпами і виявилися неготовими працювати в умовах кризи. Більшість з них розвивалися екстенсивно за рахунок привернення зовнішніх інвестицій. В умовах кризи ліквідності, падіння купівельної активності населення торговельні мережі змушені переорієнтовувати свою діяльність, відмовлятися від планів швидкої експансії вітчизняного ринку на користь стратегії органічного росту. Це вимагає перегляду маркетингових стратегії та формування комплексу маркетингових дій антикризового характеру.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями аналізу та оцінки поточної кризової ситуації у сфері функціонування роздрібних мережевих підприємств займались Д. Демченко, К. Дружерученко, Н. Гончарук, Е. Курчая , Т. Николаєва, О. Попова, Т. Роік та інші. Проте у діловій та