

DIGITALIZATION AS AN ANTI-CRISIS STRATEGY DURING THE CORONAVIRUS EPIDEMIC

Summary. The concept of digitization was explored. Its impact on the crisis. Areas of digitization and their capabilities in overcoming crisis emergencies. Recommendations for managing the enterprise during the epidemic were analyzed.

Key words: Anti-crisis strategy, digitization, coronavirus, business organization management, areas of business digitization.

Рудь О. О.

*партнер InVenture Investment Group;
директор ТОВ «ЕМ АЙ ДЖІ ЛТД»*

Решетняк Т. І.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»*

tatresh72@gmail.com

ПЕРЕДУМОВИ ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ КОМПАНІЙ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Анотація. Розглянуто сучасні тренди злиттів та поглинань компаній агробізнесу в Україні, узагальнено фактори негативного впливу на динаміку злиттів та поглинань, зроблено висновок про зміст оптимістичного та песимістичного сценаріїв розвитку ринку М&А у вітчизняному агробізнесі

Ключові слова: агробізнес, злиття, поглинання

Важливою складовою реформування аграрної галузі України є різного роду закономірні організаційно-структурні трансформації, у тому числі інтеграційного характеру, що відбуваються всередині галузі. Результатом є утворенням та функціонуванням нових формувань, що є більш адаптованими до сучасного ринкового середовища. Більшість створених інтеграційних аграрних формувань пов'язана з намаганням суб'єктів господарювання пристосуватися до мінливого економічного середовища з метою забезпечення стійких показників економічної результативності. Злиття та поглинання в аграрній галузі України характеризуються багатогранністю, вони здійснюються за різноманітними напрямками, виявляються в різних видах та організаційно-економічних формах. Тому поширення процесів злиттів та поглинань компаній агробізнесу викликає багато суперечностей у розумінні причин виникнення, сутності, механізму реалізації та наслідків здійснення [1].

Для українських компаній угоди злиття і поглинання (М&А) є способом за короткий термін збільшити капіталізацію. Також, такі угоди є важливим засобом модернізації компаній, інструментом підвищення їх дохідності та інвестиційної привабливості. В Україні останніми роками практика злиття і поглинання набуває все більшого поширення. Основними цілями, які ставлять перед собою учасники М&А-угод, є: доступ до нових ринків, продуктів, каналів розподілу, що дають змогу більш ефективно використовувати наявні у компанії ресурси і навички; фінансова стабілізація; зміни в темпах економічного розвитку; реалізація захисту власної компанії – диверсифікація галузевих ризиків та зменшення імовірності бути поглинутим іншою компанією та ін.

В широкому розумінні угоди про злиття та поглинання компаній в Україні здійснюються в один або декілька способів [2]:

1. Придбання контрольного пакета акцій / частки корпоративних прав. Метод типовий для угод з публічними акціонерними товариствами, оскільки найменш витратний, процедурно – найбільш простий і найбільш швидкий, якщо досягається домовленість з радою директорів компанії-цілі.

2. Придбання основних активів або майнового комплексу загалом. Позитивною (для набувача) властивістю цього методу є можливість придбання підприємства в цілому. Негативні властивості складаються в його складності (необхідності схвалення радою директорів або зборами акціонерів) та ресурсоемності (за витратами коштів, часу оформлення угоди).

3. Злиття через реорганізацію. Незважаючи на найбільший рівень опрацювання цього способу придбання бізнесу, він використовується відносно нечасто, оскільки процес реалізації угоди досить складний і трудомісткий. Повний його цикл займає від 3-х до 18 місяців. Протягом цього періоду і компанія-покупець, і компанія-ціль схильні до додаткового ризику, пов'язаного зі змінами зовнішнього середовища, ініційованими угодою (діями конкурентів, зміни відносин з контрагентами, плинністю кадрів менеджменту і ін.). При цьому зберігається ризик визнання реорганізації недійсною після її завершення.

4. Угоди поглинання неефективних підрозділів ТНК або компаній-партнерів в Україні часто набувають форми їх приєднання до існуючого холдингу або формування на основі поглинаючого підприємства нового холдингу.

5. Особливе місце в процесі зміни власника компанії має купівля-продаж готового бізнесу. Ці угоди можна вважати угодами дружнього поглинання, в яких ініціатива придбання виходить від продавця.

Пожвавлення процесів злиття та поглинання компаній в умовах трансформаційних економічних перетворень ринок M&A України має специфічні особливості та високу частку операцій, що здійснюються з непублічними компаніями, які виступають не тільки цілями злиттів і поглинань, а й набувачами, визначає такі специфічні особливості ринку [2]:

- метою угод є отримання абсолютного контролю (75% + 1 акція), оскільки тільки ці пакети забезпечують власнику прийняття вигідних йому рішень щодо використання активів. За даними KPMG до 30% пропозицій з поглинань доводиться на збиткові компанії, ще 50% – на фірми, які не мають істотних активів і тому мають високий ризик зберігастись непрозорість вітчизняного бізнесу, використання «сірих» схем підприємницької діяльності, які до теперішнього часу створюють умови для ухилення від оподаткування та нерозголошення інформації про кінцевих власників;
- істотний вплив на ефективність бізнесу неформальних зв'язків з державними і муніципальними органами влади;
- технології управління підприємницькими структурами включають в себе значний елемент неформальних угод, які не мають юридичного захисту, але здійснюють істотний вплив на результативність угод M&A;
- як і в зарубіжній літературі, економічні обґрунтування і оцінки угод злиттів і поглинань ґрунтуються, переважно, на даних публічних компаній. Вузкість ринку українських цінних паперів істотно обмежує можливості використання його інформації для обґрунтувань угод непублічних компаній. Наявність значної кількості операцій, що здійснюються за участю непублічних компаній, і невідпрацьованість методології і теорії їх обґрунтування визначає високу актуальність українських умов дослідження проблем злиття і поглинання цієї категорії господарюючих суб'єктів;
- для вітчизняного ринку злиттів і поглинань непублічних компаній істотним фактором ризику є низький рівень обґрунтованості передпроектного аналізу ефективності угоди. На думку автора, методика вироблення стратегічного підходу до злиттів і

поглинань українськими компаніями майже не використовувалася. Більшість угод відрізнялося відсутністю жорсткої необхідності формувати усвідомлений стратегічний підхід до вибору об'єкта поглинання, а також і його інтеграції.

Внаслідок здійснення M&A-угод в Україні, в одних випадках процеси господарської інтеграції можуть відкрити шлях до ефективної реорганізації всієї діяльності поглинутої компанії, а в інших – сприяти виникненню великих нестійких угруповань, у яких виникають постійні проблеми з управлінням. Тому варто виділити низку факторів, які негативно впливають на динаміку і розвиток процесів злиттів та поглинань в Україні. Узагальнено ми зупинемося на трьох групах факторів:

1. Системні – політична й економічна нестабільність в країні, непередбачуваність змін в сфері регулювання відносин власності, несформованість бізнес-інфраструктури, у т.ч. фондового ринку;
2. Нормативно-правові - несформованість нормативно-правової бази укладання угод, регулювання інтересів їх учасників, прав стейкхолдерів (акціонерів, інвесторів), непрозорість судових рішень, ускладненість митних процедур;
3. Управлінсько-аналітичні – відсутність досвіду всебічної, системної оцінки ризиків та ефектів угод на засадах потужного методичного інструментарію обґрунтування угод, несформованість управлінських навичок менеджерів в сфері управління змінами після злиття компаній-учасників, використання недостовірної фінансової інформації щодо стану компаній учасників.

За даними KPMG, у 2018 році у порівнянні з 2017 роком тривало зростання ринку M&A в Україні з показниками понад 10%: кількість угод злиття та поглинання зросла на 19% в порівнянні з попереднім періодом, та досягла 80 угод. При цьому загальна вартість інвестицій склала 1,8 млрд. Долл. США, що на 78% більше від аналогічного показника попереднього року [3].

Як правило, M&A в агрогалузі відбувається через здійснення уже налагодженого механізму придбання прав на землю, а саме через купівлю-продаж корпоративних прав компанії, з якою підписані договори оренди.

Серед сучасних трендів злиттів та поглинань в агробізнесі в Україні слід відмітити такі [4]:

1. *Перерозподіл ринку між компаніями, які вже працюють в Україні.* Так якщо в 2013-2015 році після досить довгого періоду умовного застою, коли в рік було декілька угод – компанії значно активізувалися. Багато угод є неpubлічними, але консолідація ринку триває – більш великі гравці купують або поглинають дрібніші. Незважаючи на це компанії працюють над підвищенням ефективності та оптимізації структури, тому холдинги продають ті свої частини чи кластери, які у них є неефективними.

2. *Прояв інтересу до українських агрокомпаній у міжнародних інвесторів та компаній, які ще не представлені в Україні.* Як зазначають експерти-практики, що в 2018 році іноземні інвестори, які не мають досвіду роботи з Україною, стали більше цікавитись купівлею саме великих агрокомпаній. Очікується, що ці угоди будуть здійснюватись саме в 2019-2020 роках. Слід також відмітити, що змінюється географія розгляду активів – інвесторам стали досить цікавими північні і західні регіони України, в тому числі за рахунок поступової зміни клімату: зміщення вологості з центральних і південних областей на північ.

3. Попит на агрокомпанії із земельним банком більш ніж 10 000 гектарів. Якщо після 2014 року інвестори розглядали розширення земельного банку через концентрацію невеликих аграрних підприємств, що обробляють 1000 – 2000 га., то в 2018 році було здійснено більше ніж 5 M&A угод, де компанії-цілі обробляли земельний банк в розмірі, що перевищує 10 000 га.

В цілому тенденції направленні на зростання M&A в агрогалузі. Однак все ж таки доречно розглянути два сценарії: оптимістичний і песимістичний.

Оптимістичний – ринок злиттів та поглинань буде розвиватись вкрай активно. І особливу активізацію слід очікувати серед іноземних інвесторів. Але для цього необхідно виконати низку економіко-політичних умов з нівелювання визначених вище негативних факторів. Песимістичний сценарій - можливо настигне наступна кризова хвиля, що викликана, перш за все, політичними процесами. Тому найближчим часом, поки не з'ясоване майбутнє розвитку ринку землі, можливе зниження активності іноземних інвесторів в напряму угод M&A, але українські компанії продовжать консолідацію та оптимізацію своїх агроактивів через здійснення злиттів та поглинань.

Література:

1. Зеліско І. Злиття та поглинання в інтеграційних процесах аграрної галузі / І. Зеліско // *Економічний аналіз*. - 2012. - Т. 10(2). - С. 243-246. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10\(2\)_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10(2)_52)
2. Гамма Т. М. Особливості та перспективи розвитку ринку M&A в Україні / Т. М. Гамма // *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. - 2016. - Вип. 1. - С. 106-112. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2016_1_19
3. KPMG “Огляд M&A угод в Україні у 2018 році [Електронний ресурс]. – Доступний з <https://www.slideshare.net/sadovnychy/ma-2018-kpmg>
4. Рудь О., Канторовский Р., Олейников О. Продавець диктує правила // *ТОВ “АГРАРНИЙ МЕДІА ХОЛДІНГ” – LANDLORD №10(36), жовтень 2018 – 120, [30] с.*

Oleksandr Rud

Partner's InVenture Investment Group;
LLC “MIG LTD”, Director

Tetiana Reshetniak

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Associate Professor of Management Department, PhD
tatresh72@gmail.com

PREREQUISITES FOR MERGERS AND ACQUISITIONS OF AGROBUSINESS COMPANIES IN UKRAINE

Summary. The modern trends of mergers and absorptions of agribusiness companies in Ukraine are considered, the factors of negative influence on the dynamics of mergers and absorptions are summarized, the content of optimistic and pessimistic scenarios of M&A market development in the domestic agribusiness is concluded

Key words: agribusiness, mergers and acquisitions

Соболева Т.О., к.е.н., доц.,

доцент кафедри менеджменту,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

tsobolieva@gmail.com

Скорик Е.В., здобувач вищої освіти,

магістерська програма «Менеджмент бізнес-організації»,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

edskorik@gmail.com

ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. Дослідження сфокусовано на ідентифікації сучасних стратегій та трендів, що впливають на розвиток підприємства. Останній пропонується розуміти як довготривалу сукупність процесів кількісних та