

сукупність державного та місцевих бюджетів, що побудована з урахуванням економічних відносин, державного й адміністративно-територіального устрою. Організація бюджетної системи України ґрунтується на принципах єдності, збалансованості, незалежності і самостійності місцевих бюджетів, повноти, обґрунтованості, ефективності, субсидіарності, цільового використання бюджетних коштів, справедливості й неупередженості, відповідальності, публічності та прозорості.

Єдність бюджетної системи забезпечується єдиною правовою базою, використанням єдиної бюджетної класифікації і єдиних форм бюджетної документації. Принцип повноти припускає, що в кожній ланці бюджетної системи має місце віддзеркалення доходів і витрат в їх повному обсязі. З принципами повноти і збалансованості пов'язаний принцип обґрунтованості бюджетної системи, за яким бюджет має формуватися на реалістичних макропоказниках економічного та соціального розвитку держави та розрахунках надходжень до бюджету і витрат бюджету. Публічність і прозорість означає необхідність публікації затверджених бюджетів і звітів про їх виконання для широкої громадськості. Принцип самостійності бюджетної системи ґрунтується на нормах Конституції України - самостійність різних рівнів бюджетної системи припускає наявність власних джерел доходів у кожного з рівнів системи і право самостійно визначати напрям та обсяги витрат відповідно до закріплених повноважень. Суть принципу збалансованості бюджетної системи полягає в тому, що повноваження на здійснення витрат бюджету повинні відповідати обсягові надходжень до бюджету на відповідний період (плановані на майбутній бюджетний період видатки бюджету мають бути підтверджені реальними доходами).

## **ОСНОВНІ ЕТАПИ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ОСНОВІ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ**

***СКОПЕНКО Н.С., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ***

Інтеграція компаній є характерною рисою розвитку світової економіки та важливим елементом сучасних бізнес-стратегій. Підхід до інтеграції компаній повинен бути комплексною системою, що ілюструє та чітко регламентує весь процес інтеграції, починаючи від

визначення стратегічного наміру інтеграції, процесу ухвалення стратегічних рішень і закінчуючи описом конкретних практичних кроків: складання плану реалізації стратегічного рішення та методики управління реалізацією інтеграційних проєктів [2, 3].

Комплексний підхід до інтеграції компаній дозволяє виявити взаємозв'язок її різних аспектів. Більшість наукових досліджень по злиттю, поглинанням та іншим способам реструктуризації компаній розглядають лише окремі вузькі питання, наприклад планування операції інтеграції, оцінка компанії-мішені або інтеграція двох компаній [1, 4]. Нерідко їх автори стверджують, що той чи інший аспект процесу інтеграції є найважливішим, а роль решти всіх складових в успіху операції вважають вторинною.

Саме тому, на нашу думку, необхідно приділити увагу тим проблемам, які в інших працях по реструктуризації компаній розглядаються поверхнево. До них відносяться: попереднє планування інтеграційних процесів, оцінка компанії-мішені на основі аналізу її ринкової вартості, техніка ведення переговорів, інтеграція компаній після злиття, створення бізнес-альянсів як альтернатива злиттю та поглинанню. Ігнорування цих питань призводить до збільшення проблем після здійснення операції об'єднання підприємств.

На нашу думку, процес інтеграції компаній на основі злиття та поглинання складається із десяти взаємозв'язаних етапів, він достатньо гнучкий для застосування в компаніях різного розміру та будь-якої галузі:

1. Розробка стратегічного плану для всієї компанії («Бізнес-план»).
2. Розробка плану об'єднання, пов'язаного з стратегічним планом («План злиття/поглинання»).
3. Активний пошук потенційних компаній – кандидатів на приєднання або поглинання («Пошук»).
4. Проведення скринінгу та ранжирування потенційних кандидатів по пріоритетності («Скринінг»).
5. Встановлення першого контакту з компанією-мішенню («Перший контакт»).
6. Уточнення вартості, структуризації стратегічних намірів, процедура перевірки чистоти та розробка плану фінансування («Переговори»).
7. Розробка плану внутрішньої інтеграції створеної компанії («План внутрішньої інтеграції»).
8. Реалізація процесу інтеграції («Завершення операції»).
9. Внутрішня інтеграція створеної компанії («Внутрішня інтеграція»).

10. Проведення оцінки створеної компанії після завершення процесу інтеграції («Оцінка»).

Бізнес-план компанії задає її загальний курс. Він визначає сферу діяльності (цільовий ринок), конкурентні переваги (досягнення лідерства по зниженню витрат, диференціація продукції або спеціалізація). В бізнес-плані формулюються місія або бізнес-стратегія, що дозволяє реалізувати цю місію, ступень інформування всіх зацікавлених сторін (акціонерів, клієнтів, працівників, постачальників, регулюючі організації та місцеві органи влади). Бізнес-стратегія розрахована на тривалу перспективу та стосується різних підрозділів і служб компанії.

На наступному етапі необхідно розробити план злиття/поглинання – як особливого виду стратегії. У плані визначаються цілі, тактика та терміни злиття/поглинання. Він встановлює ключові цілі управління для процесу злиття/поглинання, яке сприятиме досягненню конкретних стратегічних цілей бізнес-плану; визначає обмеження по ресурсах, відповідну тактику проведення стратегічної операції злиття/поглинання, а також терміни її завершення.

План визначає критерії вибору потенційних кандидатів на злиття/поглинання, наприклад, розмір, прибутковість, галузеву приналежність та темп зростання. План розподіляє ролі та обов'язки між членами команди, включаючи зовнішніх консультантів, визначає бюджет стратегії. Крім того, визначаються переваги керівників в оплаті праці (акціями, грошима, борговими паперами), предмет стратегії злиття щодо власності (акції чи активи, контрольний або міноритарний пакет акцій компанії-мішені). План може заборонити вороже поглинання, а також поставити завдання обмежити вартість ділової репутації або мінімізувати вплив поглинання на прибуток на акцію об'єднаної компанії відразу після завершення операції. План злиття/поглинання може встановити верхню межу суми, яку покупець готовий заплатити за компанію, зазначивши, у скільки разів вона може перевищувати прибуток на акцію або будь-який інший вартісний показник.

На наступному етапі відбувається пошук відповідних кандидатів на злиття/поглинання. Спочатку встановлюються критерії відбору. На цьому етапі їх повинно бути порівняно небагато і, по можливості, вони повинні піддаватися вимірюванню. До обов'язкових критеріїв належать галузева приналежність компанії-мішені, її розмір, максимальна ціна придбання або дохід.

Етап скринінгу (відсіювання) доповнює етап пошуку та

припускає застосування розширення кількості критеріїв з метою скорочення списку кандидатів. На цьому етапі можуть використовуватися такі критерії відбору, як прибутковість, ринковий сегмент, спеціалізація, боргове навантаження, ринкова частка компанії-мішені тощо.

Метод встановлення першого контакту з компанією-мішенню залежить від її розміру, наявності посередників та способу злиття/поглинання. Якщо компанія-мішень зацікавлена в продовженні операції інтеграції (добровільного злиття/поглинання), то сторони приступають до обговорення протоколу про наміри (зазначають причини укладання угоди, терміни його дії та обов'язку обох сторін в період його дії) та укладають угоду про конфіденційність. Якщо компанія-мішень відкине пропозицію поглинаючої компанії, то остання може вдатися до тендерної пропозиції, що дозволяє обійти керівництво мішені та звернутися безпосередньо до її акціонерів.

Етап переговорів – інтерактивний та ітеративний процес, під час якого відбувається одночасне проведення найрізноманітніших заходів: уточнення попередньої оцінки, структуризація стратегії, проведення перевірки чистоти операції та розробка плану фінансування. Саме на етапі переговорів визначаються фактична ціна придбання.

Сукупна ціна придбання або вартість компанії-мішені як комерційного підприємства, складається з отриманого її акціонерами повного зустрічного задоволення (у вигляді грошових коштів, акцій, боргових зобов'язань або поєднання всіх трьох видів активів), а також боргу, який є на балансі та переходить до поглинаючої компанії.

Чиста ціна придбання – це сукупна ціна придбання плюс інші прийняті поглинаючою компанією зобов'язання компанії-мішені, що не повністю відображені в розрахунках її майбутніх грошових потоків, за вирахуванням надходжень від продажу дискреційних активів [3].

Необхідно відзначити важливість ретельної процедури перевірки чистоти компанії-мішені. Одержана інформація дозволяє уточнити вартість компанії-мішені та величину повного зустрічного задоволення, що отримується продавцем. Також вона враховується при розподілі ризиків та зобов'язань між покупцем і продавцем в процесі структуривання стратегії.

На думку багатьох досвідчених фахівців етап переговорів є найскладнішим у процесі злиття/поглинання.

Етап завершення операції включає не тільки остаточну підготовку та підписання всіх необхідних юридичних документів, але й потребує отримання згоди усіх сторін, схвалення регулюючих органів та акціонерів.

Найважливіша складова процесу злиття/поглинання – планування внутрішньої інтеграції. На цьому етапі вирішуються завдання обміну інформацією між зацікавленими сторонами, визначення та утримання ключових працівників, виявлення та задоволення невідкладних потреб у грошових коштах. Планування та реалізація внутрішньої інтеграції дозволяє отримати очікувану синергію в визначені терміни та без зайвих витрат.

Головна мета оцінки компанії після завершення процесу інтеграції – визначити ступінь відповідності фактичних показників плановим, намітити коректуючі дії.

Таким чином, два перші етапи утворюють стадію планування та потребують складання бізнес-плану компанії, визначення конкурентного поля й ринкового сегмента, формулювання процедури створення інтеграційного об'єднання. Наступні етапи – відповідають процесу реалізації та охоплюють такі заходи, як пошук, скринінг, встановлення першого контакту, прийняття рішення про реалізацію стратегії інтеграції, ведення переговорів та завершення операції. Останні два етапи відбуваються після здійснення процесу злиття/поглинання та включають внутрішню інтеграцію та оцінку створеної компанії.

Успішна інтеграція починається з розробки корпоративної бізнес-стратегії та методів, за допомогою яких вона реалізується. Складність проблем, що виникають в проектах по інтеграції компаній, вимагає у кожному випадку індивідуального підходу. Але, не зважаючи на те, що кожен проект унікальний, окресливши основні типові етапи процесу інтеграції, можна за потреби адаптувати його до мети, намірів та завдань конкретного підприємства.

### **Література.**

1. Баккер Г. Как успешно объединить две компании / Ганс Баккер, Джерен Хелминк; [пер. с англ. Т.И. Митасова; науч. ред. Г.А. Ясницкий, А.Г. Ясницкая]. – Минск: Гревцов Паблишер, 2008. – 288 с.

2. Галпин Т. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний / Тимоти Дж. Галпин, Марк Хэндон; [Пер. с англ.]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 240 с.

3. Депаффиллис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. Процесс, инструментарий, примеры из практики, ответы на вопросы / Дональда М. Депаффиллис. [Пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 960 с.

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