

ЛІТЕРАТУРА

1. Дарманський М.М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні. — Хмельницький. Поділля, 1997. — 260 с.

2. Корсак К.В. Світова вища освіта. Порівняння і визнання закордонних класифікацій і дипломів / За заг. ред. проф. Г.В. Щокіна: Монографія. — К.: МАУП-МКА, 1997. — 208 с.

3. Освіта України: політика, принципи, структура, статистика. — К., 2005.

4. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2005/06 навчального року. Статистичний бюлетень." К.: Держкомстат. " 2006." 185 с.

5. Пирого С., Пирого І. Джерело фінансування освіти // Економіка України. — 1997. — № 2. " С. 88.

Надійшла до редакції 20. 02.2009р.

УДК 005.591.452

Н.С. Скопенко, к.е.н., доцент

ОСНОВНІ ЕТАПИ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Доведено, що підхід до інтеграції компанії повинен бути комплексною системою, що ілюструє і 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 і методики управління реалізацією інтеграційних процесів.

Ключові слова: інтеграція, інтеграційні об'єднання

Вступ. Вибухове зростання кількості, об'ємів і складності операцій по злиттю, поглинанням і створенню альянсів у кінці ХХ — на початку ХХІ ст. наочно підтвердило, що інтеграція компаній є характерною рисою розвитку світової економіки та важливим елементом сучасної бізнес-стратегії. Але не дивлячись на це, за даними досліджень, дуже багато новостворених об'єднань не виправдовують очікувань учасників, в більшості випадків інтеграція не приносить очікуваної синергії.

Це означає, що сьогодні необхідний абсолютно інший підхід до планування і проведення заходів щодо реструктуризації компаній. Все більше ускладнення взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем вимагає, щоб і керівники, і аналітики неухильно удосконалювали свої навички реагування на неминучу зміну операційного середовища. А для цього вони повинні ясно уявляти собі, яким чином зусилля по створенню вдалого об'єднання компаній доповнюють один одного в рамках єдиної схеми.

Оскільки створення різних об'єднань нерідко супроводжується одними і тими ж заходами, керівник або аналітик може розглядати злиття, поглинання або створення бізнес-альянсів як процес або логічну послідовність дій. Правильно розроблений процес дозволяє керівникові або аналітикові вірно спланувати послідовність дій, проаналізувати альтернативні варіанти і вибрати з них такий, що найбільшою мірою відповідає основним потребам всіх зацікавлених сторін.

Постановка завдання. Для успішної інтеграції підприємств необхідним є вирішення існуючих проблем у вигляді цілісного підходу до об'єднання компаній. Підхід до інтеграції компаній повинен бути комплексною системою, що ілюструє і чітко регламентує весь процес інтеграції, починаючи від визначення стратегічного наміру інтеграції, процесу ухвалення стратегічних рішень і закінчуючи описом конкретних практичних кроків: складання плану ре-

It is well-proven that going near integration of companies must be the complex system which illustrates and expressly regulates all of process of integration, beginning from determination of strategic intention of integration, process of acceptance of strategic decisions and concluding description of concrete practical steps: drafting of plan of realization of strategic decision and method of management realization of integration processes

Key words: integration, integration associations

лізації стратегічного рішення і методики управління реалізацією інтеграційних проектів [1, 4].

Результати. 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 [2, 3]. Нерідко їх автори стверджують, що той чи інший аспект процесу інтеграції — найважливіший, 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, техніка ведення переговорів, інтеграція компаній після злиття, створення бізнес-альянсів як альтернатива злиттю та поглинанню, застосування новітніх методів фінансового моделювання для аналізу і структуризації операцій по злиттю та поглинанню, а також оцінка компанії-мішені на основі аналізу її ринкової вартості. 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 10 взаємозв'язаних етапів, він достатньо гнучкий для застосування в компаніях будь-якого розміру і будь-якої галузі:

Розробка стратегічного плану для всієї компанії («Бізнес-план»).

Розробка плану об'єднання, пов'язаного з цим стратегічним планом («План злиття/поглинання»).

Активний пошук потенційних компаній — кандидатів на поглинання («Пошук»).

Проведення скринінгу і ранжирування потенційних кандидатів на поглинання по пріоритетності («Скринінг»).

Встановлення першого контакту з мішенню («Перший контакт»).

Уточнення вартості, структуризація стратегічних намірів, процедура перевірки чистоти і розробка плану фінансування («Переговори»).

Розробка плану внутрішньої інтеграції створеної компанії («План внутрішньої інтеграції»).

Реалізація процесу інтеграції («Завершення операції»).

Внутрішня інтеграція створеної компанії («Внутрішня інтеграція»).

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

Бізнес-план компанії задає її загальний курс. Він визначає, в якій сфері компанія вважає за краще конкурувати (цільовий ринок) і як вона добиватиметься конкурентної переваги (наприклад, шляхом досягнення лідерства по зниженню витрат, диференціації продукції або спеціалізації). Для розробки ефективного бізнес-плану необхідно:

провести аналіз зовнішнього середовища і визначити, в якій сфері, галузі або на якому ринку компанія здатна конкурувати і як вона може це робити, тобто необхідна оцінка галузі або ринку, щоб визначити, яким чином фірма зможе найефективніше конкурувати з іншими на вибраному полі діяльності;

провести аналіз внутрішнього середовища або самоаналіз, здійснити внутрішню оцінку переваг і недоліків фірми в порівнянні з конкурентами;

задекларувати місію (із зазначенням того, де і як фірма вирішила конкурувати, основних цілей і моральних цінностей її керівництва);

встановити цілі та розробити кількісні показники оцінки діяльності фірми;

вибрати бізнес-стратегію, що дозволяє досягти цілей в прийнятний термін з урахуванням обмежень, виявлених при самоаналізі;

вибрати стратегію реалізації (знайти оптимальний спосіб здійснити дану бізнес-стратегію);

розробити функціональну стратегію: розподілити обов'язки між всіма основними службами фірми і вивчити їх потреби в ресурсах, необхідних для проведення в життя бізнес-стратегії фірми;

створити систему управління реалізацією стратегії, що включає спостереження за ходом виконання плану, внесення необхідних коректувань і розробки схем заохочення.

Таким чином, в бізнес-плані формулюються місія або бачення поглинаючої компанії її бізнес-стратегії, що дозволяє реалізувати цю місію, інформування всіх зацікавлених сторін. До останніх відносяться клієнти, акціонери, працівники, постачальники, регулюючі організації і місцеві органи влади. Бізнес-стратегія розрахована на тривалу перспективу і зазвичай стосується різних підрозділів і служб компанії. Нерідко її формулюють достатньо широко, не деталізуючи.

Якщо компанія вирішує, що для реалізації її бізнес-стратегії потрібне поглинання, то необхідно розробити план злиття/поглинання — як особливого виду стратегії. У плані визначаються цілі, тактика і терміни поглинання. Він встановлює ключові цілі управління для такого поглинання, яке сприятиме досягненню конкретних стратегічних цілей бізнес-плану; визначає обмеження по ресурсах, відповідну тактику проведення стратегічної операції поглинання, а також терміни її завершення. План злиття/поглинання дає належні вказівки тим, хто відповідатиме

за успішне завершення операції, активно беручи участь у процесі поглинання на всіх його етапах.

План злиття/поглинання інформує всіх відповідальних за операцію про переваги вищих керівників. Він гарантує, що команда діятиме пропорційно ступеню толерантності керівників до ризику. План визначає критерії вибору потенційних кандидатів на злиття/поглинання, наприклад, розмір, прибутковість, галузеву приналежність і темп зростання. В ньому може бути вказано, чи повинна мішень бути того ж профілю, що і поглинаюча компанія, які компанії не можуть розглядатися як мішені (наприклад, нинішні конкуренти). План також розподіляє ролі і обов'язки між членами команди, включаючи зовнішніх консультантів, і 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. Нарешті, план 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 поглинання. Спочатку встановлюються критерії відбору. На цьому етапі їх повинно бути порівняно небагато і, по можливості, піддаватися вимірюванню. До обов'язкових критеріїв належать галузеву приналежність компанії-мішені, її розмір, максимальна ціна придбання або дохід.

Етап скринінгу (відсіювання) доповнює етап пошуку і припускає застосування розширення кількості критеріїв в цілях скорочення списку кандидатів, відібраних на етапі пошуку. На цьому етапі можуть використовуватися такі критерії, як прибутковість, ринковий сегмент, спеціалізація, боргове навантаження і ринкова частка компанії-мішені.

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

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 і переходить до поглинаючої компанії.

Чиста ціна придбання — це сукупна ціна придбання плюс інші прийняті поглинаючою компанією зобов'язання мішені, не повністю відбиті в розрахунковій економічній вартості її майбутніх грошових потоків, за вирахуванням надходжень від продажу дискреційних активів [1].

Необхідно відзначити важливість ретельної процедури перевірки чистоти компанії-мішені. Її результати широко використовуються на етапі переговорів. Одержана в ході цієї процедури інформація дозволяє уточнити вартість компанії-мішені та величину повного зустрічного задоволення, що отримується продавцем. Також вона враховується при розподілі ризиків і зобов'язань між покупцем і продавцем в процесі структурування стратегії. Якщо в ході перевірки чистоти будуть виявлені активи, які можна продати, щоб повернути кредит, узятий на фінансування операції, то це буде враховано при розробці плану фінансування. Але не тільки покупець повинен піддатися процедурі перевірки чистоти. Продавець проводить перевірку поглинаючої компанії, щоб упевнитися в її платоспроможності. Крім того, продавцеві необхідно перевірити таким же чином і власні підприємства, щоб бути впевненим, що його зобов'язання і гарантії у остаточному договорі повністю відповідають дійсності.

На думку багатьох досвідчених фахівців переговори — це найскладніша стадія процесу поглинання [1].

Найважливіша складова процесу поглинання — планування внутрішньої інтеграції, до якого необхідно приступити іще до завершення стратегії інтеграції. На етапі внутрішньої інтеграції після завершення процесу інтеграції вирішуються завдання обміну інформацією між зацікавленими сторонами, визначення та утримання ключових працівників, а також виявлення і задоволення невідкладних потреб у грошових потоках. Після завершення цього етапу поглинаюча компанія вже не має важелів впливу на мішень. Без адекватного планування інтеграції навряд чи забезпечить очікувану синергію в терміни, встановлені планом поглинання, і без зайвих витрат. Успіх інтеграції залежить від того, чи виникне між всіма її учасниками довіра, яка приходить, коли люди разом працюють і разом добиваються успіху. Етап завершення операції припускає не тільки остаточну підготовку і підписання всіх необхідних юридичних документів, але і отримання згоди усіх сторін, схвалення регулюючих органів і акціонерів.

Головна мета оцінки компанії після завершення процесу інтеграції — визначити ступінь від-

повідності фактичних показників плановим, при необхідності намітити коректуючі дії.

Таким чином, два перші етапи утворюють стадію планування і потребують складання бізнес-плану компанії, визначення конкурентного поля і 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 інтеграції. Останні два етапи відбуваються після здійснення процесу злиття/поглинання та включають внутрішню інтеграцію та оцінку створеної компанії.

Висновки. Успішна інтеграція починається з розробки корпоративної бізнес-стратегії і методів, за допомогою яких вона реалізується. Тому необхідний комплексний підхід, який допоможе професійно справитися зі всіма аспектами інтеграційного проекту.

Складність проблем, що виникають в проектах по інтеграції компаній, вимагає у кожному випадку індивідуального підходу, який враховував би переваги і компаній, і людей, що беруть участь в проекті. 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. Дональд М. Депамуфиліс. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. Процесс, инструментарий, примеры из практики, ответы на вопросы / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. — 960 с.
2. Искусство слияний и поглощений: Четыре ключевых решения, от которых зависит успех сделки / Дэвид Хардинг, Сэм Роувит; пер. с англ. Петкевич А.Г. — Минск: Гревцов Паблишер, 2007. — 256 с.
3. 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.
4. Тимоти Дж. Галпин, Марк Хэндон. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 240 с.

Надійшла до редколегії 10.02.2009 р.

Л.І. Стешенко, асп.

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПОКАЗНИКИ ЇХ ОЦІНЮВАННЯ

Підвищення економічної ефективності виробництва означає зростання національного багатства країни, покращення життєвого рівня кожного члена суспільства. В статті узагальнені теоретичні положення категорій результативність та ефективність, показана відмінність між цими поняттями. Вказано на ряд чинників, які сприяють покращенню роботи підприємств

Ключові слова: результативність, ефективність, ефект, економічна ефективність, соціальна ефективність

© Л.І. Стешенко, 2009

The increasing of the efficiency in manufacturing means growing of national wealth of a country, correction of the living standards of every citizen. The article gives the general statements of the categories of effectiveness and efficiency, shows the difference between these conceptions. It is demonstrated the number of factors that influence on the better work of the enterprises

Key words: effectiveness, efficiency, effect, economic effectiveness, social effectiveness