

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ЕТАПАХ ПІДГОТОВКИ ІНВЕСТУВАННЯ В ЗЛИТТЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Клименко О.В., к.е.н., доцент

Київський інститут бізнесу та інформаційних технологій

У статті розроблені й описані елементи та операції організаційно-фінансового забезпечення інвестицій в консолідацію бізнес-структур. Встановлено, що підготовка інвестування в злиття бізнес-структур передбачає послідовну реалізацію таких етапів: розробка стратегії перетворень компанії-інвестора; оцінка і відбір кандидатів на інвестування; розробка програми інтеграції активів після консолідації; забезпечення інвестування в консолідацію.

Ключові слова: злиття, інвестиції, етапи, інвестиційний проект, оцінка, економічний ефект.

Клименко А.В. ОРГАНИЗАЦИОННО-ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ НА ЭТАПАХ ПОДГОТОВКИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В СЛИЯНИЕ БИЗНЕС-СТРУКТУР / Киевский институт бизнеса и информационных технологий, Украина

В статье разработаны и описаны элементы и операции организационно-финансового обеспечения инвестиции в консолидацию бизнес-структур. Подготовку инвестирования в слияние бизнес-структур предполагает последовательную реализацию следующих этапов: разработка стратегии преобразований компании-инвестора, оценка и отбор кандидатов на инвестирование, разработка программы интеграции активов после консолидации, обеспечение инвестирования в консолидацию.

Ключевые слова: слияния, инвестиции, этапы, инвестиционный проект, оценка, экономический эффект.

Klimenko O.V. INSTITUTIONAL AND FINANCIAL PROVIDING DURING THE PREPARATION FOR INVESTMENT INTO BUSINESSES MERGING / Kiev Institute of Business and Information Technology, Ukraine

The developing the program of funding and investments refinancing, worked out the acquisition of businesses, is one of the most important stages in the preparation phase to invest in consolidation of companies' assets. The article develops and describes the elements and operations of institutional and financial providing of investment in the consolidation of business structures.

The preparation for investment in the business structures merger needs to implement successively such phases: the development of a strategy to convert an investor (the formation of the investor's goals, the option of strategy of the acquirer); the evaluation and selection of the applicants for the investment (the formation of selection indicators and evaluation of the target company, the formation of the list of applicants for consolidation, the evaluation of the practicability of investing in consolidation); the development of the integration of assets after consolidation (the development of the integration strategy after the consolidation, the option of assessing indicators and monitoring indicators for the results of the integration after consolidation); the investment providing into the consolidation (the resource provision of consolidating, the organizational and legal support for the integration, the adjusting goals and investment scheme resulted in negotiations).

The offered structure and content of the stages of preparation for investing in the business consolidation could serve to: the timing and coordination of the parties to the acquisition (buyer, financial consultants, loan and investment institutions, legal firms, etc.); the preparation of the integrating companies' assets scheme after acquisitions; the justification of resource provision of investment in the consolidation of the assets.

Key words: mergers, investments, stages, investment scheme, evaluation, economic impact.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У ринковій економіці успішні організації здійснюють економічне зростання через централізацію капіталів і консолідацію бізнесу, поглинаючи й приєднуючи інші бізнес-структури. Інвестування за такої реструктуризації та інтеграції здійснюється у формі покупки активів або обміну акціями компанії.

Етап планування інвестиційної діяльності в злиття компанії недостатньо повно розроблений у літературі щодо консолідації і поглинання бізнес-структур, особливо щодо української специфіки. У наукових роботах, присвячених визначенню етапів планування злиття компаній, основна увага приділяється процедурам "due diligence", у той час як процес планування інвестування в злиття бізнес-структур технологічно є більш складною процедурою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Економічний ефект від злиття та поглинань корпорацій як результату реалізації стратегічного управлінського рішення або випадкової взаємодії підсистем активно досліджується в науковій спільноті. Відомі зарубіжні й вітчизняні компанії намагаються ідентифікувати приховані можливості розширення своєї діяльності та розглядають один із дієвих способів нарощування власного стратегічного потенціалу шляхом застосування технологій злиття/поглинання. Розвиток методології економічної синергетики злиття та поглинання корпорацій знайшов своє відображення в працях вчених. Килимник О. [1] та Пробоїв О. [2] у своїх працях зазначають, що результати поглинання для компанії, що здійснює

інвестиції залежить від того, наскільки реалістично й відповідально підготовлений план операцій інвестування в злиття бізнес-структур. Борисов С. В. [3] та Єфименко Г. [4] акцентують увагу на значному впливі підготовчого етапу інвестицій у злиття бізнес-структур на вартість і об'єкт поглинання, і компанії. Незважаючи на значні наукові нароби, на сьогодні залишаються не дослідженими питання забезпечення методичного підходу оцінювання та планування інвестування на етапах підготовки до злиття бізнес-структур.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Метою статті є обґрунтування та розробка методичних підходів щодо оцінювання та планування інвестицій на етапах підготовки злиття бізнес-структур.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вважаємо, що на етапі планування інвестицій у злиття компанії повинні бути вирішені такі основні завдання: виявлена доцільність інвестування в злиття компанії; визначені терміни, упродовж яких будуть реалізовані вигоди від інвестування в злиття компанії; координовані й синхронізовані дії учасників процесу з інвестування в злиття компанії; виявлені ризики інвестування і способів їх компенсації; встановлені повноваження і відповідальність для менеджерів, що реалізують інвестиційний процес.

Результати поглинання для компанії, що здійснює інвестиції, багато в чому визначаються тим, наскільки реалістично й відповідально підготовлений план операцій інвестування в злиття бізнес-структур [1]. Варто відзначити, що більшість невдалих інвестиційних проєктів, пов'язаних із поглинаннями компаній, відбулося через помилки в попередньому плануванні інвестиційних процедур менеджментом компанії.

Угоди з інвестування в злиття бізнес-структур повинні бути проведені оперативним й відповідно до затвердженого графіка. Щоб виключити помилки в умовах дефіциту часу, інвестування в злиття компанії має бути добре спланованим. Коли інформація про майбутнє поглинання проникне на ринок, ціна об'єкта поглинання може зрости, оскільки вигоду від поглинання прагнуть отримати й інші суб'єкти ринку. Більшість досліджень, присвячених впливу підготовчого етапу інвестицій у злиття бізнес-структур на вартість і об'єкт поглинання, і компанії, що здійснює поглинання, засвідчили, що вартість об'єкта поглинання значно збільшується і, акціонери компанії-мішені отримують підвищену прибутковість не лише під час оголошення про злиття, а й протягом декількох років після нього [2, 3, 4]. Для того, щоб компанія-інвестор отримала вигоду від поглинання, необхідно відповідально планувати всі операції з інвестування в злиття компанії та провести їх швидко.

Основною метою планування інвестиційної діяльності, яка реалізується через злиття бізнес-структур, є забезпечення координації і синхронізації дій менеджерів, що забезпечують поглинання, а також визначення економічної ефективності конкретного інвестиційного проєкту [5].

При підготовці до інвестування слід враховувати такі особливості функціонування ринку в Україні: масштабне інвестування в злиття бізнес-структур у більшості випадків здійснюється не за критеріями економічної ефективності, а внаслідок політичних міркувань і стратегій великих власників; при злитті бізнес-структур можливе використання неправових методів захоплення власності з використанням адміністративного ресурсу, правоохоронних органів тощо; держава як найбільший інвестор і гравець на ринку злиття компаній реалізує свої інтереси в унікальних, рентабельних та стратегічно важливих галузях економіки (електроенергетика, паливно-енергетичний комплекс, металургія, автомобілебудування) [6].

Підготовка інвестування в злиття бізнес-структур, на наш погляд, повинна включати такі основні етапи: розробка стратегії компанії-інвестора; відбір кандидатів на інвестування в злиття компанії; розробка програми інтеграції активів після злиття; забезпечення інвестування в злиття активів компанії.

Наведемо запропоновану структуру й зміст етапів і операцій з підготовки до інвестування в злиття компанії.

1. Розробка стратегії перетворень компанії-інвестора.

1.1. Формування мети й завдань компанії-інвестора: формування стратегічних завдань компанії-інвестора; аналіз потенційних можливостей реалізації завдань; розробка інвестиційних, операційних і фінансових завдань компанії.

Формуванню стратегічних завдань компанії передусє аналіз її фінансових результатів та їх співставлення з аналогічними результатами компаній-лідерів галузі. Внутрішній і зовнішній аудит дає можливість здійснювати аналіз фінансових результатів компанії і виявити слабкі й сильні сторони компанії-покупця. Стратегічні завдання повинні посилювати конкурентні позиції компанії.

Загальні завдання компанії слід деталізувати до рівня операційних, інвестиційних і фінансових. Такий підхід дасть можливість структурувати спільні завдання за основними напрямками діяльності, встановити коло осіб, що відповідають за їх реалізацію.

1.2. Вибір стратегії компанії-покупця: аналіз потенційних стратегій (портфельна, інтеграційна, фінансового холдингу тощо); вибір стратегії компанії-покупця; формалізація стратегії системою показників оцінювання діяльності компанії-інвестора.

Вибір стратегії компанії-покупця може здійснюватися в широкому діапазоні підходів до проектування стратегій [7]. Як ілюстрації можна назвати розглянуті П. Друкером стратегії “бліцкригу”, “удару в спину”, “творчої імітації”, “екологічної ніші”, “шлагбаума” тощо [8]. Ми не ставимо завдання розглядати складне, самостійне питання підходів до формування стратегій компаній. Зазначимо, що це найбільш відповідальний етап підготовки компанії до вибору напрямку інвестування. Якщо напрям інвестування вибрано невдало, ніякі операційні успіхи компанії не в змозі ліквідувати збитки від невірного стратегічного рішення.

Після вибору стратегії слід формалізувати її в систему узагальнюючих і часткових показників оцінювання діяльності компанії. Доцільно вибрати перелік показників, що відображають стратегічні завдання компанії в основних напрямках її діяльності: операційної, інвестиційної та фінансової.

При розробці стратегії доцільно здійснити укрупнене кількісне оцінювання значень визначених показників у цих видах діяльності, структурувати компанію на центри повноважень і відповідальності за результати діяльності компанії.

Якщо прийнято рішення про те, що стратегічні завдання компанії-покупця можуть бути задоволені з використанням інвестування в поглинання, то можна приступити до наступного етапу.

2. Оцінювання і відбір кандидатів на інвестування.

2.1. Формування показників відбору та оцінювання компаній-мішеней: встановлення рівня відповідності завдання злиття стратегічним завданням компанії-покупця; розробка показників оцінювання ефекту від злиття (економія на витратах, ефект синергії і тощо; визначення переліку інформації про компанію-мішень, необхідної для оцінювання ефекту від злиття.

Показники оцінювання і відбору компаній-мішеней повинні відповідати завданням злиття. Цілі злиття повинні відповідати стратегічним цілям компанії-інвестора. Якщо ці вимоги при виборі показників оцінювання при відборі кандидатів на інвестування в злиття бізнес-структур не задовольняються, то велика загроза того, що злиття не сприятиме реалізації стратегічних завдань компанії-покупця. Узагальнюючі показники відбору, на наш погляд, повинні відображати фактичну і потенційну вартість об'єкта поглинання, а також очікувану вартість компанії-покупця після доповнення компанією-продавцем. На цьому етапі слід виробити вимоги до інформації про компанію-мішень, з використанням якої будуть здійснюватися оцінювання. Виконання вимог до інформації про компанію вимагає залучення до підготовки поглинання спеціалізованих інвестиційних інститутів (банки, агентства тощо), оскільки на цьому етапі важливою буде будь-яка інформація про компанію-мішень.

2.2. Формування переліку кандидатів на злиття: розробка критеріїв відбору кандидатів на інвестування (розмір, місце розташування, фінансовий та загальний стан, опір приєднанню тощо); підготовка всієї доступної інформації про кандидатів на поглинання; відбір кандидатів на поглинання.

2.3. Оцінювання доцільності інвестування при злитті: оцінювання потенційної і фактичної вартості компанії-мішені; оцінювання очікуваної вартості об'єднаної компанії після злиття; оцінювання граничної ціни і ефекту після злиття.

Перелік кандидатів на злиття встановлюється на базі попередніх критеріїв відбору: масштаб, опір приєднанню, загальний стан. До переліку кандидатів на поглинання, що залишився після попереднього аналізу, необхідно застосувати оцінювання ефективності злиття за вартісними критеріями [9]. Таке оцінювання передбачає встановлення потенційної і фактичної вартості компанії-мішені, очікуваної вартості об'єднаної компанії після поглинання, граничної ціни угоди з купівлі, очікуваного виграшу покупця у вартості після інтеграції.

3. Розробка програми інтеграції активів після злиття.

Компанії-покупцеві при підготовці до злиття бізнес-структур слід мати програму, відповідно до якої відбуватиметься інтеграція активів компаній після поглинання. Незадовільна інтеграція компаній виступає основною причиною, через яку поглинаюча компанія не в змозі реалізувати запланований ефект від злиття. У складі основних причин незадовільних результатів інтеграції виступають: опір персоналу компанії змінам; переоцінювання майбутніх ефектів від поглинання на етапі підготовки до злиття; суттєві переоплати за компанію-мішень, які нівелюють ефект від інвестування в злиття компаній [10].

Навіть за дружнього поглинання персонал компанії-мішені й компанії-покупця може перешкоджати реалізації завдань злиття бізнес-структур. В основі такого опору можуть лежати різноманітні причини: несумісність культур ведення бізнесу, неприйняття цінностей і стилю керівництва, незадоволення винагородою за працю тощо.

3.1. Розробка стратегії інтеграції після злиття: суміщення стратегії компанії-інвестора й стратегії інтеграції; реструктуризація архітектури інтегрованої бізнес-структури; перепроектування і стикування господарських процесів.

Стратегія інтеграції активів двох компаній після злиття має бути підпорядкована завданням стратегії компанії-покупця, розробленої на етапі 1 (п. 1.2). В іншому випадку в процесі інтеграції можна істотно відхилитися від початкових завдань інтеграції на задоволення особистісних інтересів менеджерів, а не інтересів власників компанії-покупця.

Реструктуризація архітектури інтегрованої бізнес-структури, перепроектування процесів і стикування господарських процесів (реінженіринг) повинні задовольняти мотивам і завданням компанії-покупця. Реструктуризація архітектури об'єднаної компанії повинна враховувати зміну характеру активів. Включення нових активів може вимагати перегляду зон повноважень і відповідальності, існуючих організаційно-функціональних структур, зміни видів діяльності в окремих ланках технологічних процесів, впорядкування діяльності в існуючих і нових підрозділах. При реструктуризації слід усунути зайві проміжні елементи в структурі компанії, бюрократичні процедури (звіти, наради тощо). При упорядкуванні та перепроектуванні в компаніях слід прагнути до досягнення узгодженості й стикування відокремлених робіт зі створення та просування товарів (робіт послуг). Слід мати на увазі, що в зонах стикування робіт може існувати потенційна можливість отримання конкурентних переваг інтегрованої компанії. Разом із тим, це найбільш конфліктний сегмент спільної діяльності, в якому складно встановити відповідальність за завдану шкоду. Цей елемент програми інтеграції активів після поглинання повинен бути орієнтований не лише на реструктуризацію внутрішнього середовища компанії, а й зовнішнього середовища, розширення комунікацій з постачальниками, покупцями і конкурентами.

Після поглинання об'єднана компанія повинна швидко здійснити стадію інтеграції. На період інтеграції, коли обидві компанії перетворюють існуючі технології діяльності, їхні ринки вразливі для проникнення конкурентів. Чим швидше компанії здійснять процес інтеграції, тим вищим буде отриманий ефект від інвестування в поглинання. Компанії-покупцеві у фазі підготовки до поглинання слід відповідально підійти до планування інтеграції після поглинання.

3.2. Вибір показників оцінювання і контролю за результатами інтеграції після злиття: співставлення показників стратегії компанії-покупця і показників оцінювання результатів інтеграції; формування індикаторів моніторингу процесів інтеграції; встановлення регламентів контролю та процесів інтеграції; планування операційної, інвестиційної та фінансової діяльності після інтеграції; планування ризиків і механізмів їх компенсації

Показники оцінювання і контролю інтеграції повинні бути отримані в результаті деталізації показників інвестиційної, операційної і фінансової діяльності, встановлених при розробці стратегії компанії-покупця. Найважливіші з таких показників слід виділити як індикатори для моніторингу процесів інтеграції. Керівництво об'єднаної компанії для управління інтеграцією має розробити кількісні значення індикаторів моніторингу для кожного інтервалу процесу інтеграції та домагатися їх виконання. Інакше існує високий ризик того, що результатами інтеграції скористаються неформальні угруповання всередині компаній, а не її акціонери.

На цьому етапі слід підготувати очікувані значення індикаторів з тим, щоб у процесі інтеграції здійснювати контроль за процесами. Одночасно слід виробити регламенти контролю процесів інтеграції: періодичність кожного виду контролю, перелік осіб, що здійснюють контроль, заохочення і санкції за відхилення від запланованих показників, склад керівників, які отримують сигнали про процес інтеграції, тощо.

Планування інтеграції після поглинання має забезпечити учасників інтеграції сукупністю довгострокових і короткострокових операційних, фінансових та інвестиційних планів, розподіл центрів фінансової відповідальності в об'єднаній компанії і планування та способів компенсації ризиків.

Фаза інтеграції після поглинання представляє перехідний період від одного рівноважного стану для компанії до іншого в рамках інтегрованої компанії. Перехідний період до нового рівноважного стану повинен бути спланований за термінами, ресурсами, проміжними й кінцевим результатами на етапі підготовки до інтеграції. Лише після підготовки такого плану можна переходити до переговорів з власниками та менеджерами компанії-мішені про умови угоди з поглинання. Перехідний період до нового стану організації завжди супроводжується ризиками, тому планування ризиків і способів їх зниження є актуальним на стадії інтеграції компаній.

4. Забезпечення інвестування в злиття.

4.1. Ресурсне забезпечення злиття: кадрове забезпечення; інформаційне забезпечення; фінансове забезпечення.

Ресурсне забезпечення інвестування в злиття бізнес-структур включає оцінювання і підготовку кадрових, інформаційних і фінансових ресурсів для здійснення злиття.

Кадрове забезпечення інвестування в злиття компаній передбачає залучення лідерів, подолання опору перетворенням, створення атмосфери партнерства з працівниками. Залучення цінних і шанованих працівників до складу прихильників реструктуризації забезпечить підтримку процесу колективом. Неформальні лідери краще, ніж керівництво, знають, з яких причин і хто перешкоджає перетворенням. На цьому етапі підготовки до злиття компанії слід виділити відповідальних за реалізацію основних процесів інтеграції і дати їм можливість підібрати собі помічників. Слід мати на увазі, що висунення керівників інтеграції “знизу-вгору” дасть можливість залучити до реструктуризації людей, що володіють локальними практичними навичками адаптації та виживання в умовах змін. Поширення таких практик всередині організацій, якщо їх поєднати з інтересами власників компанії-покупця, істотно посилять життєздатність нової компанії. У багатьох випадках висунення в керівники інтеграції за принципом “зверху-вниз” призводить до формалізації, імітації та опору процесам інтеграції. Вважаємо, що результат інтеграції характеризує компроміс між прихильниками й супротивниками інтеграції компаній. На етапі підготовки до інтеграції доцільно визначити людей, які підтримують і відкидають перетворення, і засоби стимулювання і придушення опору змінам. Слід мати на увазі, що стратегії та інструменти опору перетворенням різноманітні (поступки, компроміси, ухиляння, маніпулювання тощо) і розпізнавати їх причини доцільно зсередини колективу.

4.2. Організаційно-правове забезпечення інтеграції: забезпечення інвестування дозвільними документами (ліцензії, свідоцтва тощо); забезпечення інвестування нормативною документацією (плани, кошториси, штатні розклади, інструкції тощо); забезпечення інтеграції засобами протистояння ризикам.

4.3. Коригування завдань і планів інвестування за результатами переговорів: підготовка до переговорів з власниками та менеджерами компанії-мішені; переговори з власниками та менеджерами компанії-мішені; коригування завдань і планів з поглинання та інтеграції компаній після злиття.

Підготовці до переговорів з представниками компанії-мішені передують взаємодія з антимонопольними органами іншими представниками центральних та місцевих органів влади. Найбільш значущим для вітчизняних бізнес-структур при інвестуванні в злиття є адміністративний ризик. Заручившись підтримкою адміністративних структур, встановивши рівень підтримки цими структурами компанії-мішені, можна вступати в переговори. Слід мати на увазі, що в сучасній Україні ставлення виконавчої влади до поглинань істотно визначає витрати й результати злиття бізнесу. Можливо, компанії-покупцеві необхідно буде взяти на себе додаткові зобов'язання перед інфраструктурою або соціальною сферою регіону, у який покупець бажає проникнути. При підготовці до переговорів покупець повинен мати все необхідне оцінювання вартості компанії-мішені й інтегрованої компанії (очікувану ціну угоди, очікуваний виграв у вартості після інтеграції тощо). У процесі переговорів може змінюватися ставлення компанії-мішені до інтеграції, тому рівень опрацювання окремих питань може залучити до об'єднання нових прихильників. Важливо при підготовці до переговорів передбачити кілька сценаріїв їх розвитку. Для песимістичного й оптимістичного сценаріїв слід розробити систему потенційних поступок. До переговорів слід залучати фахівців із переговорів. Досвідчені переговорники вміють так побудувати обмін думками, що інша сторона змушена в більшості випадків позитивно оцінювати їх ініціативи.

За результатами переговорів із власниками та менеджерами компанії-мішені розробляються остаточні умови угоди з поглинання та коригуються початкові плани щодо інвестування та програма інтеграції після злиття компанії-мішені. У стадії інтеграції компанії після злиття, контроль процесів об'єднання, керівництво об'єднаної компанії буде здійснювати на основі програми інтеграції, розробленої на стадії підготовки до інвестування.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що підготовка інвестицій до злиття бізнес-структур передбачає послідовну реалізацію таких етапів: розробка стратегії перетворень компанії-інвестора; оцінювання і відбір кандидатів на інвестування; розробка програми інтеграції активів після консолідації; забезпечення інвестування в консолідацію.

Розроблена структура й зміст етапів підготовки до інвестування в злиття бізнес-структур будуть корисні для: синхронізації і координації діяльності учасників угоди щодо інвестування в злиття компанії (інвестор, фінансові консультанти, кредитні та інвестиційні інститути тощо); підготовки програми інтеграції компаній після злиття; обґрунтування ресурсного забезпечення інвестування в злиття бізнес-структур.

ЛІТЕРАТУРА

1. Килимник О. Злиття та поглинання компаній як домінуюча форма прямого іноземного інвестування / О. Килимник // Збірник наукових праць ; Ін-т світової економіки і міжнар. відносин НАН України. — 2001. — Вип. 30. — С. 179—186.
2. Пробоїв О. Управління процесами злиття і поглинання компаній з метою нарощування стратегічного потенціалу / О. Пробоїв // Наукові записки. — Тернопіль, 2008. — Вип. 22. — С. 118—122.
3. Борисов С. В. Мотиви та методи злиття та поглинання компаній / С. В. Борисов // Україна и глобальная экономика: теория и практика хозяйствования : материалы VI междунар. науч.-практ. конф. — Симферополь, 2010. — С. 83—84.
4. Єфименко Г. Злиття та поглинання у процесі управління капіталізацією підприємств [Електронний ресурс] / Г. Єфименко. — Режим доступу : http://conf.tiarpv.at.ua/publ/konf_20_21_zhovtnja_2011_r/sekcija_5_ekonomichni_nauki/zlittja.
5. Кутейніцина О. Злиття і поглинання як напрямки розвитку компаній / О. Кутейніцина // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. — К., 2011. — Вип. 30. — С. 18—23.
6. Пирець Н. М. Проблеми угод злиття та поглинання в українській практиці / Н. М. Пирець // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. — 2011. — № 6—7(159—160). — С. 92—93.
7. Шуляр Р. В. Проблеми та особливості реалізації ринкових стратегій підприємств шляхом злиття та поглинання / Р. В. Шуляр // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". — 2003. — № 469 : Логістика. — С. 328—332.
8. Друкер П. Теорія бізнеса / П. Друкер // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия 8 : Менеджмент. — 2002. — Вып. 4. — 482 с.
9. Македон В. В. Порівняльний аналіз методик і підходів до оцінки ринкової вартості компанії в ході злиття або поглинання / В. В. Македон // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць ПДТУ. — Маріуполь, 2011. — Т. 3. — С. 217—222.
10. Шуляр Р. В. Особливості механізмів злиття та поглинання підприємств / Р. В. Шуляр // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". — 2002. — № 466 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — С. 233—238.

УДК: 336.14:35.073.52:005.915(477)

УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ВИКОРИСТАННЯМ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УКРАЇНІ

Кущик А.П., к.е.н., доцент

Запорізький національний університет

У статті розглянуто розвиток теоретичних положень і розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення державного механізму управління формуванням і використанням місцевих бюджетів в Україні. Проаналізовано необхідність удосконалення державного механізму управління місцевими бюджетами, визначено рівень забезпеченості бюджетними ресурсами у регіонах, сформульовано напрями реформування державної бюджетної політики.

Ключові слова: бюджетні ресурси, бюджетний механізм, державна бюджетна політика, державний механізм управління, місцеві бюджети, регіон.

Кущик А.П. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕСТНЫХ БЮДЖЕТОВ В УКРАИНЕ / Запорожский национальный университет, Украина

В статье рассмотрено развитие теоретических положений и разработки практических рекомендаций по совершенствованию государственного механизма управления формированием и использованием местных бюджетов в Украине. Проанализирована необходимость совершенствования государственного механизма управления местными бюджетами, определен уровень обеспеченности бюджетными ресурсами в регионах, сформулированы направления реформирования государственной бюджетной политики.