

# Інтеграція та реформування агропродовольчого комплексу

УДК 334.012.82

*Н.С. Скопенко, д.е.н., проф.,  
професор кафедри менеджменту  
Національний університет харчових технологій*

## **ОСНОВНІ ЕТАПИ ІНТЕГРАЦІЇ БІЗНЕСУ: ОСОБЛИВОСТІ, ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ, РИЗИКИ**

*Розглянуто структуру процесу інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання, яку представлено у вигляді послідовності взаємопов'язаних етапів (доінтеграційний, етап інтеграції, постінтеграційний) з урахуванням характерних для них специфічних стадій, цілей, завдань, що дозволяє цілеспрямовано здійснювати інтеграційну діяльність, створювати ефективні інтегровані структури та своєчасно реагувати на зміни в реалізації окремих стадій інтеграції.*

*Проведено аналіз ризиків при здійсненні інтеграційних процесів з врахуванням дій зацікавлених в інтеграції сторін на кожній стадії інтеграції.*

*Ключові слова: інтеграція; інтеграційна взаємодія; інтеграційний процес; етапи інтеграції; інтегровані структури, ризик.*

*Рассмотрена структура процесса интеграционного взаимодействия субъектов ведения хозяйства, которая представлена в виде последовательности взаимосвязанных этапов (доинтеграционный, этап интеграции, постинтеграционный) с учетом характерных для них специфических стадий, целей, заданий, что позволяет планировать и осуществлять интеграционную деятельность, создавать эффективные интегрированные структуры и своевременно реагировать на изменения в реализации отдельных стадий интеграции.*

*Проведен анализ рисков при осуществлении интеграционных процессов с учетом действий заинтересованных в интеграции сторон на каждой стадии интеграции.*

*Ключевые слова: интеграция; интеграционное взаимодействие; интеграционный процесс; этапы интеграции; интегрированные структуры, риск.*

*The structure of the integration process of subjects co-operation is managed and presented as a sequence of the interconnected stages (before-integration, stage of integration, post-integration) with taking into account the characteristic for them specific stages, aims, tasks is considered. These structure allows purposefully to carry out integration activity, create the effective integrated structures and in correct time to react on changes in realization of the separate stages.*

*The analysis of risks is conducted during realization of integration processes taking into account operating of in integration parties concerned on every stage of integration.*

*Keywords: integration; integration co-operation; integration process; stages of integration; integrated structures, risk.*

**Постановка проблеми.** Економічна інтеграція є найбільш ґрунтовною та досконалою формою поглиблення співробітництва суб'єктів господарювання, що сприяє консолідації зусиль виробників, активізує потенційні можливості щодо більш ефективного використання всіх наявних ресурсів, зміцнює взаємодію та посилює взаємозв'язки між підприємствами.

Саме тому створення інтегрованих структур різних типів стає одним із ефективних

шляхів пристосування підприємств до трансформаційних процесів, необхідною умовою забезпечення організаційно-економічних передумов сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання – учасників інтегрованого об'єднання.

**Аналіз останніх досліджень й публікацій.** Різноманітні аспекти інтеграції досліджуються зарубіжними та вітчизняними науковцями з різних точок зору. Значну увагу теоретичним засадам активізації інтеграційних процесів приділяли А. Бутиркін, М. Долішній, О. Корольчук, О. Уильямсон, Н. Чапаєв та інші автори; питання розробки систем управління безпосередньо інтегрованими структурами досліджують С. Авдашева, І. Алексєєв, І. Булеєв, А. Горбунов, О. Кизим, В. Курченков, Г. Мінс, Г. Уманців; вплив інтегрованих структур бізнесу на економіку опрацьовують В. Горбатов, Ю. Іванов, М. Кизим, А. Пилипенко, В. Пономаренко, О. Ястремська та інші [5, 6].

Значна кількість наукових праць зарубіжних авторів Г. Баккера, Т. Галпина, Д. Депаμφіліса, С. Роувита, Д. Хардинга, Дж. Хелмінка, М. Хэндона та інших присвячена дослідженню інструментів та методів створення інтегрованих об'єднань [1, 2, 3, 4, 7]. Але, найчастіше спеціалісти по злиттю, поглинанням та іншим способам реструктуризації компаній розглядають лише окремі вузькі питання, наприклад планування операції інтеграції, оцінка компанії-мішені або інтеграція двох компаній.

Проте, недостатньо уваги приділяється системному комплексному підходу до інтеграції підприємств, що дозволяє виявити взаємозв'язок її різних аспектів.

**Мета статті** полягає в визначенні змісту, особливостей, цілей, завдань та ризиків основних етапів інтеграції бізнесу.

**Виклад основних результатів дослідження з елементами новизни;** Інтеграційні проекти, проекти по злиттю/поглинанню компаній відрізняються значною складністю через їх комплексність. Для зменшення міри складності загальний процес необхідно розділити на окремі фази (етапи). У науковій літературі існує значна кількість різних способів структуризації інтеграційного процесу, що відрізняються мірою деталізації [1-7].

На нашу думку, є доцільним визначити наступні етапи інтеграції бізнесу: передінтеграційний етап, етап інтеграції, постінтеграційний етап, для кожного із яких характерні специфічні цілі, завдання та зміст.

На передінтеграційному етапі здійснюється обґрунтування необхідності та доцільності інтеграції на основі аналізу зовнішнього середовища та власних можливостей, відбувається оцінка можливих витрат та очікуваних результатів від інтеграції. На цьому етапі відбувається [1-7]: 1) Розробка стратегічного плану для компанії-інтегратора («Бізнес-план»); 2) Розробка плану інтеграційної взаємодії (об'єднання) («План інтеграції»); 3) Пошук цільових компаній – потенційних кандидатів на об'єднання, злиття/поглинання («Пошук»).

Бізнес-план компанії задає її загальний курс розвитку. Він визначає, в якій сфері компанія вважає за краще конкурувати та яким чином вона сформує конкурентну перевагу. В бізнес-плані формулюються місія або бачення компанії-інтегратора її бізнес-стратегія, що дозволяє реалізувати цю місію, та здійснюється інформування всіх зацікавлених сторін у вигляді розроблення послідовних управлінських дій. До останніх відносяться клієнти, акціонери, працівники, постачальники, регулюючі організації та місцеві органи влади.

Якщо компанія вирішує, що для реалізації її бізнес-стратегії потрібна інтеграція, то розробляється план інтеграції – як особливий вид стратегії. У ньому визначаються цілі, тактика, терміни та форми інтеграції. Крім того, необхідно визначити обмеження по ресурсах, відповідну тактику проведення стратегічної інтеграції (операцій злиття/поглинання, приєднання), а також терміни її завершення.

План інтеграції дає належні вказівки тим, хто відповідатиме за успішне завершення операції, активно беручи участь у інтеграційному процесі на всіх його етапах. В ньому наведена інформація про переваги вищих керівників щодо інтеграційної взаємодії та ступень толерантності керівників до ризику. План визначає критерії вибору потенційних цільових компаній, наприклад: розмір, галузева приналежність, прибутковість та темп зростання

доходності. В ньому може бути вказано, чи повинна компанія-мішень бути того ж профілю, що компанія-інтегратор, які компанії не можуть розглядатися як цільові (наприклад, нинішні конкуренти).

У плані інтеграції також наведено розподіл обов'язків між членами команди, включаючи зовнішніх консультантів, і визначено бюджет інтеграційної стратегії. Крім того, визначаються переваги керівників в оплаті праці та інструменти мотивації (акції, грошова винагорода, боргові папери), варіант фінансового забезпечення реалізації стратегії інтеграційної взаємодії (акції, паї, грошові внески, контрольний або міноритарний пакет акцій компанії-мішені, боргове фінансування (цінні папери, кредити) тощо).

План інтеграції може заборонити вороже поглинання, а також поставити завдання щодо обмеження вартості ділової репутації або мінімізації впливу злиття/поглинання на прибуток на акцію об'єднаної компанії після завершення операції. Крім того, може бути встановлена верхня межу суми, яку покупець готовий заплатити за цільову компанію.

На наступній стадії відбувається пошук відповідних цільових компаній. 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, рівень дохідності.

Одним із основних завдань на передінтеграційному етапі є реалістичне визначення бажаних вигід (інтеграційних переваг). Зокрема, необхідно розглянути наступні питання: джерела та сфери виникнення інтеграційних переваг, інструменти досягнення бажаних вигід, можливі комбінації переваг, потенціальний ефект синергії.

Таким чином, для обґрунтування доцільності інтеграції на передінтеграційному етапі необхідно:

По-перше, визначити доцільність інтеграції для компанії-інтегратора на основі визначення мети інтеграції (фінансові та нефінансові цілі та переваги), аналізу конкурентного оточення, оцінки міри консолідації та можливостей зростання в галузі, зовнішнього фінансово-інвестиційного аналізу, внутрішньогосподарського фінансового аналізу бізнес-процесів, оцінки фінансового стану компанії, прогностичної оцінки ризиків.

По-друге, пошук цільових компаній за обраними критеріями, що потребує визначення бажаного розміру, галузевої приналежності, територіального розміщення, обсягів необхідних інвестицій тощо.

Після узагальнення одержаних результатів переходять до наступного етапу інтеграції, який складається із наступних стадій [4, с. 210-211]: 1) Проведення відбору та ранжування цільових компаній за пріоритетністю («Скринінг»); 2) Встановлення першого контакту з цільовою компанією («Перший контакт»); 3) Переговори та прийняття рішення щодо інтеграції (об'єднання, злиття/поглинання), що потребує уточнення вартості, структуризації стратегічних намірів, перевірки чистоти цільової компанії та розробки плану фінансування процесу («Переговори»); 4) Розробка плану внутрішньої інтеграції створеної компанії («План внутрішньої інтеграції»); 5) Реалізація процесу інтеграції, здійснення інтеграційних витрат та юридичного оформлення угоди («Завершення угоди»).

Особливістю інтеграційного етапу є те, що він пов'язаний з плануванням інтеграції (план інтеграції повинен постійно коригуватися з урахуванням результатів проведення контролю та за даними моніторингу змін бізнесу учасників інтеграції) та реалізацією організаційних заходів, що обумовлені безпосередньо інтеграцією бізнесу.

Стадія скринінгу (відсіювання) доповнює попередню стадію пошуку та потребує розширення кількості критеріїв з метою скорочення списку цільових компаній та обрання такої, що найбільш повно відповідає визначеним цілям інтеграції та дозволяє отримати бажані інтеграційні переваги. При цьому можуть використовуватися такі критерії відбору, як фінансовий стан (прибутковість), положення компанії в галузі, структура асортиментного портфеля, імідж бренду, ринковий сегмент, ринкова частка компанії-мішені, спеціалізація, боргове навантаження, якість соціального забезпечення тощо.

Метод встановлення першого контакту з компанією-мішенню, залежить від її розміру, наявності посередників та способу інтеграції (злиття/поглинання; вороже/добровільне). Якщо компанія-мішень зацікавлена в продовженні інтеграції (добровільне об'єднання, злиття/поглинання), то сторони приступають до обговорення протоколу про наміри (азначають причини укладання угоди, терміни її о дії та обов'язки обох сторін) та укладають угоду про конфіденційність. Якщо компанія-мішень не погоджується на пропозицію компанії-інтегратора, то остання може вдатися до тендерної пропозиції, що дозволяє обійти керівництво цільової компанії та звернутися безпосередньо до її акціонерів.

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

На думку багатьох досвідчених фахівців етап переговорів є найскладнішим у процесі інтеграції [1-4].

Найважливіша складова інтеграційного процесу – планування внутрішньої інтеграції. На цій стадії необхідно розробити бізнес-модель об'єднаної компанії, визначити умови об'єднання (об'єднання «бізнес-профіль», де необхідно визначити оптимальну комбінацію виробничих та фінансових потенціалів компаній – учасниць інтеграції), підготувати операційну модель інтегрованої структури (обґрунтування організаційної структури новоствореної об'єднаної компанії, що забезпечує оптимальну систему управління, організаційної культури, інфраструктури, системи інформаційного забезпечення тощо); визначити систему взаємозв'язків та підготувати проект розподілу власності інтегрованої структури; вирішити завдання обміну інформацією між зацікавленими сторонами; розробити кадрову політику, визначити ключових працівників та розробити заходи соціального захисту співробітників, яких в результаті інтеграції скорочують; виявити потреби у грошових коштах; можливості інтеграції функціональних підрозділів та корпоративних культур тощо. Планування та реалізація внутрішньої інтеграції дозволяє отримати очікувані результати у визначені терміни та без зайвих витрат.

Одним із головних завдань в процесі інтеграції є визначення рівня інтеграції. Як вже зазначалося, інтеграція компаній може переслідувати різні цілі та відповідати різним стратегічним намірам і, відповідно, мати різні наслідки. Іноді для досягнення інтеграційних цілей необов'язково залучати до процесу інтеграції усю компанію цілком, а досить інтегрувати тільки окремі елементи (структурні підрозділи) бізнесу (наприклад, фінансові, юридичні тощо). Оптимальний рівень інтеграції залежить як від стратегічних намірів, так й від характерних особливостей організацій – учасниць інтеграції.

В свою чергу, рівень інтеграції обумовлює інтенсивність інтеграційного процесу, впливає на обсяг та характер необхідних дій, визначає організаційні аспекти, терміни та бюджет інтеграційного проекту.

Інтеграційна взаємодія не завжди повинна призводити до руйнування окремих суб'єктів господарювання та створення нової інтегрованої компанії, іноді більш доцільно поглиблювати окремі взаємозв'язки між двома організаціями, які можуть бути обмежені фінансовою, виробничою, маркетинговою та іншими сферами діяльності.

Хоча кожен випадок інтеграції унікальний, узагальнено можна виділили три основні рівні інтеграції [1].

Повна інтеграція має на увазі об'єднання усіх структурних елементів компаній або підрозділів, залучених в інтеграційний процес (бізнес-стратегії, асортимент товарів (послуг), ринковий портфель, клієнтська база, операційна модель, корпоративна культура тощо). Результатом інтеграційного процесу, що спрямований на повну інтеграцію, стає новостворена компанія з єдиною бізнес-стратегією, операційною та фінансовою моделлю, об'єднаними портфелями ринків та продуктів. Цей тип інтеграційної взаємодії

супроводжується такими інтеграційними вигодами, як економія на масштабах та зниження витрат.

При частковій інтеграції, залежно від встановлених цілей, відбувається об'єднання окремих структурних підрозділів підприємств, що приймають участь у інтеграційних процесах.

Серед чинників, що спонукають до ухвалення рішення на користь саме такого рівня інтеграції, слід назвати: галузь, до якої належать учасники інтеграції; життєвий цикл галузі; баланс витрат та прибутку (часткова інтеграція зазвичай потребує менших витрат, ніж повна); запобігання небажаного опору змінам, що обумовлені соціальними та культурними відмінностями компаній-учасниць; географічне положення (виникає необхідність виключити з інтеграції окремі напрями бізнесу з огляду на те, що переміщення або транспортування сировини, матеріалів, напівфабрикатів або готової продукції можуть виявитися збитковими).

При частковій інтеграції дві компанії можуть як і раніше наслідувати різні бізнес-стратегії, але одна з них завжди домінуватиме. Портфелі продуктів можуть відрізнятися, проте не виключено, що окремі товари (послуги) будуть загальними. Операційні моделі також можуть мати деякі відмінності, але фінансова модель буде єдиною.

При мінімальній інтеграції дві різні компанії або підрозділи продовжують існувати як незалежні організації, об'єднавши тільки фінансові структури та окремі корпоративні процедури. Цей тип інтеграції зазвичай використовується з метою фінансової консолідації та може включати перенесення незначного обсягу знань або ключових можливостей. Нові стратегії розвитку бізнесу зазвичай стосуються придбань на нових ринках, не пов'язаних із освоєними, коли доцільно залишити організаційній одиниці самостійність для розвитку. Найчастіше у випадках мінімальної інтеграції наявна єдина домінуюча корпоративна стратегія, але стратегії бізнес-одиниць різні, як і їх продукти та цільові ринки. Цей тип інтеграції доцільно використовувати в нових галузях, на нових або швидко зростаючих ринках, де головний акцент спрямовано на збереженні (розширенні) ринкової частки або обсягів продажів.

Визначення оптимального рівня інтеграційної взаємодії надзвичайно важливе, оскільки це обґрунтовує необхідні дії, що повинні бути реалізовані як до укладення інтеграційної угоди, так і на стадії реалізації проекту. Наприклад, на стадії вибору цільових компаній необхідне уважне вивчення бізнес-операцій з метою виявлення можливостей або перешкод інтеграції, що дозволить реалістично оцінити досяжність бажаного рівня інтеграції, та співставити потрібні для цього зусилля, витрати та вигоди. Крім того, приймаючи рішення щодо визначення оптимального рівня інтеграційної взаємодії, слід враховувати наступні чинники [1, с. 92-93]:

- Інтеграційні переваги (вигоди). Рішення про необхідний рівень інтеграції залежить, передусім, від джерел інтеграційних переваг. Якщо бажані вигоди мають одне й те ж джерело, їх можна назвати концентрованими. У такому разі доцільна часткова інтеграційна взаємодія, що зосереджена на цьому джерелі (наприклад, якщо інтеграційні переваги обмежені тільки сферою НДДКР). Якщо ж передбачувані переваги мають різні джерела, то може виявитися потреба у повній інтеграції (наприклад, вигоди від оптимізації виробництва, спільних інвестицій та об'єднання капіталу, а також обміну ринковими дослідженнями).

- Динаміка галузі та зрілість ринку. Приймаючи рішення про інтеграцію, злиття з іншим підприємством в межах галузі або вихід на інший ринок, слід звернути увагу на динаміку розвитку галузі, враховувати стадію консолідації, в якій перебуває галузь, напрямок розвитку галузі та темп (швидкість) консолідації. В умовах динамічного ринку маневреність учасників стає критичною характеристикою.

- Зрілість ринку, на якому діє компанія, також впливає на тип інтеграційних вигід та на рівень інтеграції. На ринках, що розвиваються, які характеризуються швидкими темпами зростання та технологічного розвитку, значною кількістю дрібних конкурентів, компанія може реалізовувати стратегію зростання шляхом поглинань. При цьому необов'язково повністю інтегруватись з компанією, що поглинається. Навпаки, суб'єктам господарювання

може знадобитися самостійність, для того, щоб швидко реагувати на ринкові зміни. Проте на зрілих ринках, для яких характерні висока міра концентрації, низька маржа, жорстка конкуренція та повільне зростання, компанії вважають за краще знижувати витрати, з метою збільшення щорічного приросту прибутку. В цьому випадку важливі стандартизація та масштаби діяльності, які можуть вимагати повної інтеграції.

- Функціональна динаміка та синергія. Функціональна динаміка та синергія торкаються сфери економічних переваг та вигід, що отримуються від об'єднання функціональних елементів організацій (наприклад, виробництва або продажів). Економії за рахунок масштабу виробництва досягти легше, коли функціональні відмінності компаній незначні. Для досягнення такої мети буде доцільно обрати повну інтеграцію. Слід зазначити, що при повній інтеграції пріоритет зазвичай віддається економічності, тоді як при мінімальній інтеграції на перше місце виходить результативність.

- Тип інтеграційної взаємодії (злиття, поглинання, приєднання або внутрішня інтеграція). При злитті інтеграційна взаємодія торкається усіх аспектів діяльності компаній. Те ж саме відноситься і до внутрішньої інтеграції, яка в більшості випадків означає об'єднання декількох ідентичних підрозділів. При поглинанні компанії часто різняться розмірами та стратегічними намірами. При цьому немає необхідності залучати до процесу інтеграції усю структуру компанії-поглинача. Навпаки, в цілях комерційної ефективності слід розглянути варіант часткової або мінімальної інтеграції.

- Географічне положення та культура країни/компанії. Повна інтеграція більш доцільна при об'єднанні компаній, які розташовані в одному регіоні, мають незначні відмінності (мова, національна та корпоративна культури, регіональні особливості тощо). Поглиблена інтеграційна взаємодія (повна інтеграція, злиття/поглинання) компаній, що розташовані у віддалених регіонах, різних країнах (частинах світу) вкрай ускладнена через проблему місцезнаходження, значну відстань, помітні розбіжності культурних, соціальних, корпоративних та стратегічних чинників. Часткова або мінімальна інтеграція може полегшити процес культурної асиміляції за умови, що такий рівень інтеграції дозволяє досягти намічених інтеграційних вигод.

- Інтеграційні ризики. Якщо інтеграційний проект оцінюється як ризикований, то доцільно відмовитися від повної інтеграції, і обмежитись частковою або навіть мінімальною інтеграційною взаємодією. У випадку, якщо проект закінчиться невдачею, постраждає тільки невелика частина компанії.

Стадія 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.

Таким чином, на інтеграційному етапі відбувається:

По-перше, вибір компанії-мети, що вимагає ретельного фінансового аналізу, аналізу інвестиційної привабливості компанії-мети та аналізу чинників, що впливають на ефективність інвестицій, оцінки ризику фінансових операцій.

По-друге, при обґрунтуванні рішення на основі узагальнення даних зовнішнього та внутрішнього фінансово-інвестиційного аналізу об'єднаних компаній, внутрішньо-господарського аналізу їх бізнес - процесів робиться висновок щодо привабливості інтегрованої компанії та доцільності проведення інтеграції.

По-третє, прийняття рішення щодо здійснення інтеграції та проведення організаційних та юридичних процедур оформлення угоди.

По-четверте, розробка інтеграційної стратегії, що припускає аналітичне обґрунтування стратегічного та фінансового планів інтеграції.

Постінтеграційний етап включає стадію становлення, функціонування та оптимізації інтегрованої компанії, що потребує побудови організаційної структури нової компанії, кадрового забезпечення, формування та розвитку людського капіталу, формування лояльності персоналу, інтеграції корпоративних культур та створення нової корпоративної культури (забезпечення спільності цілей, стандартів, територій), розробки та впровадження

нової системи комунікацій, об'єднання функціональних підрозділів (виробництво, фінанси, маркетинг) тощо.

На цьому етапі можливий період позитивного синергетичного ефекту від здійснення угоди та період стабільного розвитку з нульовим синергетичним ефектом, що потребує проведення оцінки створеної компанії після завершення процесу інтеграції на основі системи збалансованих показників («Оцінка»). Головна мета оцінки компанії після завершення процесу інтеграції – визначити ступінь відповідності фактичних показників плановим (конкретизація та аналіз джерел синергетичного ефекту, виявлення в процесі функціонування створеної інтегрованої структури негативних та позитивних особливостей), визначити коректуючі дії та комплекс заходів щодо вдосконалення інтегрованої структури.

Необхідно зазначити, що більшість управлінських рішень щодо формування нових інтегрованих структур приймаються в умовах ризику, що обумовлено динамічністю та відкритістю економічного середовища, многогранністю інтеграційних процесів, складністю зв'язків між елементами ринкового механізму. Це ставить суб'єктів господарювання перед необхідністю ідентифікації основних чинників ризикових подій, своєчасного прогнозування їх дії, передбачення напрямів впливу з метою розроблення та застосування відповідних коригуючих дій в процесі проведення інтеграції. Неврахування ризиків може перешкоджати досягненню цілей інтеграції та знижувати її ефективність.

Для комплексного вивчення інтеграційних ризиків запропоновано визначити ризикові ситуації на різних стадіях інтеграційного процесу, що пов'язані з впливом зовнішніх по відношенню до підприємства зацікавлених сторін (державних органів, ділових партнерів, споживачів) та внутрішніх зацікавлених сторін (менеджменту підприємства, акціонерів, ради директорів та персоналу). Основні ризиковані ситуації кожної стадії інтеграції виявлені, виходячи з моделі поведінки зацікавлених сторін і специфічних особливостей процесу інтеграції підприємств агропромислового комплексу (див. табл. 1).

Основними ризикованими ситуаціями на стадії проектування інтеграційної взаємодії є некоректне обґрунтування доцільності інтеграції (неввірна оцінка ефективності інтеграційної взаємодії, неввірний вибір напрямку та виду інтеграції; неадекватне визначення необхідної міри зв'язку між компаніями; хибний вибір цільового об'єкту – стратегічного партнера для інтеграції (злиття); некоректна оцінка привабливості компанії-мети, неточна оцінка обсягу додаткових інвестицій; помилки у визначенні ціни угоди), неповне виявлення ризиків інтеграційної діяльності, а також несанкціоноване розповсюдження конфіденційної інформації про плановану інтеграцію компаній.

На стадії консолідації основними є наступні ризиковані ситуації: саботажні дії менеджерів підприємств, проведення протизахватних заходів та перешкода інтеграції зі сторони основних акціонерів підприємств, органів державної влади (наприклад, перепони, що можуть чинити місцеві органи влади, якщо компанія-мета є бюджетоутворюючим підприємством). Для завершальної стадії інтеграції (об'єднання підприємств та їх корпоративних культур), основними ризикованими ситуаціями являються: відмова в пролонгації договорів основними постачальниками сировини та іншими партнерами інтегрованого підприємства, відмова споживачів від продукції, що випускається інтегрованою структурою, можливість шахрайства менеджерами, неприйняття нової корпоративної культури персоналом об'єднаного підприємства.

### Основні ризиковані ситуації, що виникають на різних етапах інтеграції з урахуванням дій зацікавлених сторін

Етапи інтеграційної взаємодії			
Зацікавлені сторони	Передінтеграційний етап (проєктування інтеграційної взаємодії)	Інтеграційний етап (консолідації, реорганізація компаній та створення інтегрованої структури)	Постінтеграційний етап (об'єднання компаній та корпоративних культур)
1	2	3	4
Рада директорів компанії-інтегратора	Несанкціонований виток інформації; <i>невірний вибір напрямку та виду інтеграції; неадекватне визначення необхідної міри зв'язку між компаніями; хибний вибір цільового об'єкту покупки, стратегічного партнера для інтеграції (злиття); недооцінка вартості цільової компанії (акції);</i> втручання в процес інтеграції; тиск на менеджмент; неповний облік та врахування можливих ризиків; <i>неточна оцінка обсягу додаткових інвестицій;</i> помилки у визначенні ціни угоди.	Несхвалення угоди по інтеграції; помилки в плануванні процесу інтеграції; недостатній контроль; помилки в оформленні правових документів щодо інтеграційної угоди; неефективна координація робіт по реалізації процесу інтеграції; втручання в оперативну діяльність в процесі інтеграції; тиск на менеджмент інтегрованої структури	Неправомочні дії щодо діяльності інтегрованої структури; неефективна політика формування інвестиційно-фінансового портфеля інтегрованої структури; помилки в кадровій політиці
Рада директорів компанії-мети	–		
Менеджмент компанії-інтегратора	Несанкціонований виток інформації; некоректне обґрунтування доцільності інтеграції; <i>неадекватне визначення необхідної міри зв'язку між компаніями.</i>	Завищення потенційних вигід інтеграційного проєкту; шахрайські дії при реорганізації корпорації	Неправомочні дії щодо діяльності інтегрованої структури; шахрайські дії; хибна побудова бізнес-процесів; низький рівень організації процесу управління підприємством; помилки в кадровій політиці, в доборі та розстановці кадрів; <i>недостатній рівень забезпечення координації всіх підсистем та функцій інтегрованої системи</i>
Менеджмент компанії-мети	–	Проведення протизахватних заходів; шахрайські дії при реорганізації підприємства; підбурювання колективу до опору змінам	
Акціонери компанії-інтегратора	–	Голосування проти інтеграційної угоди; вимоги приватного розміщення акцій	Продаж акцій стороннім інвесторам; пред'явлення претензій і судових позовів до підприємства
Акціонери компанії-мети	–	Голосування проти інтеграційної угоди; вимога проведення протизахватних заходів; продаж акцій стороннім інвесторам	
Органи державної влади	Несанкціоноване розповсюдження інформації щодо можливої (запланованої) інтеграції	Пред'явлення завищених вимог соціального плану; створення умов, що перешкоджають розвитку бізнесу; бюрократизм; лобювання інтересів третіх сторін	



Продовження табл. 1

1	2	3	4
Зовнішні консультанти	Несанкціоноване розповсюдження інформації щодо запланованої інтеграції; некоректне обґрунтування доцільності інтеграції; некоректна оцінка привабливості компанії-мети; помилки планування та проектування робіт щодо процесу інтеграції; неповний облік та врахування можливих ризиків; <i>неточна оцінка обсягу додаткових інвестицій</i> ; помилки у визначенні ціни угоди; навмисні дії щодо перешкоджання інтеграції	-	-
Ділові партнери (у тому числі кредитори, страхові компанії) Споживачі продукції	-	Відмова від пролонгації договорів; порушення договорних зобов'язань (підвищення цін на сировину та матеріали, порушення графіку постачання та збуту, зниження якості); пред'явлення вимог дострокового погашення зобов'язань при реорганізації корпорації	Зниження довіри до продукції об'єднаної компанії; зниження попиту на продукцію; <i>пред'явлення вимог кредиторам про дострокове виконання зобов'язань</i> ; порушення або невиконання договірних зобов'язань
Конкуренти	-	Ініціація антимонопольних розслідувань; пропозиція вищої ціни за компанію-мету; скупка кредиторської заборгованості компанії-мети	Ініціація антимонопольних розслідувань; заходи недоброякісної конкуренції; створення стратегічних альянсів з метою перешкоджання діяльності інтегрованої структури
Персонал	Несанкціоноване розповсюдження інформації щодо інтеграції; <i>опір змінам, що плануються.</i>	Зменшення продуктивності праці, <i>опір змінам, що відбуваються.</i>	Неприйняття нової корпоративної культури; <i>зменшення продуктивності праці, опір змінам, що відбуваються.</i>

Джерело: авторська розробка

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Таким чином, передінтеграційний етап (планування) потребує складання бізнес-плану компанії, визначення конкурентного поля та ринкового сегмента, формулювання процедури створення інтеграційного об'єднання. Інтеграційний етап відповідає процесу реалізації інтеграції та охоплює такі заходи, як пошук, скринінг, встановлення першого контакту, прийняття рішення про реалізацію стратегії інтеграції, ведення переговорів та завершення операції інтеграції. Постінтеграційний етап відбувається після здійснення процесу об'єднання (злиття/поглинання) та включає внутрішню інтеграцію та оцінку створеної компанії.

Визначені особливості різних етапів життєвого циклу інтеграції бізнесу обумовлює потребу в розробці методик та методичних прийомів економічного аналізу інтеграційної взаємодії, які необхідні для обґрунтування доцільності та ефективності інтеграції для різних підприємств, перспектив розвитку інтеграційних процесів, вибору форми об'єднання та взаємовідносин між суб'єктами господарювання з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і, в першу чергу, галузевих особливостей суб'єктів господарювання.

Проведене дослідження дозволило встановити, що невизначеність розвитку економічного середовища виступає першопричиною виникнення ризику, ставить суб'єктів господарювання перед необхідністю ідентифікації основних чинників ризикових подій, їх своєчасного прогнозування, оцінки можливих втрат, передбачення та застосування відповідних коригуючих дій при плануванні та здійсненні інтеграційної взаємодії, створенні нових інтегрованих структур та для забезпечення стабільності розвитку інтегрованих систем.

## 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 Паблшер, 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. Гринтас Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты: практ. пособие по управлен. и финанс. консультированию / Ян Михайлович Гринтас. – [2-е изд., доп.]. – М. : Волтерс Клувер, 2008. – 224 с. : табл.
4. Депаффилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. Процесс, инструментарий, примеры из практики, ответы на вопросы / Дональд М. Депаффилис. [Пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 960 с.
5. Кизим М.О. Управління створенням і розвитком видатної корпорації: монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, І.В. Ялдин. – Харків: ВД "Інжек", 2007. – 208 с.
6. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія / А.А. Пилипенко. – Харків: ВД "Інжек", 2007. – 380 с.
7. Хардинг Д. Искусство слияний и поглощений: Четыре ключевых решения, от которых зависит успех сделки / Дэвид Хардинг, Сэм Роувит; [пер. с англ. Петкевич А. Г.]. – Минск: Гревцов Паблшер, 2007. – 256 с.