

забезпечує прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень. Контролінг – це система управління досягненням кінцевих результатів діяльності підприємства.

Контролінг включає в себе встановлення мети підприємства, поточний

збір та обробку інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, здійснення функцій контролю за відхиленнями фактичних показників діяльності підприємства від планових, а також, найбільш важливе, підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Координуючи, інтегруючи та направляючи діяльність усієї системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей, контролінг виконує функцію “управління управлінням” та є синтезом планування, обліку, контролю, економічного аналізу, організації інформаційних потоків та багато іншого.

УДК 658.168

### ОСОБЛИВОСТІ УГОД ПО ЗЛИТТЯХ ТА ПОГЛИНАННЯХ НА РИНКУ З ПІДВИЩЕНИМИ РИЗИКАМИ

*Прудіус Ю. С., здобувач (УкрДАЗТ)*

Сьогодні ринок злиттів та поглинань (М&А) являє собою комплексний багатостадійний та багатофакторний економічний процес, що робить його осередком великої кількості різноманітних ризиків.

На нашу думку, важливо визначити та дослідити ризики, що виникають на кожному етапі життєвого циклу М&А. Ці ризики можна класифікувати наступним чином:

1. Стратегія інтеграційного перетворення (ризик вибору невдалої стратегії об'єднання компаній);

2. Аналіз об'єкту інтеграційного перетворення (ризик хибного вибору стратегічного партнера для об'єднання; ризик невідповідності інформаційних систем підприємства; ризик конфлікту інтересів потенційних учасників об'єднання; ризик додаткових витрат на інтеграцію);

3. Передінвестиційний аналіз об'єкту інтеграційного перетворення (ризик переплати або недотримання прибутку);

4. Здійснення угоди (ризик затягування строків угод та можливе їх зривання з боку учасників консолідації; ризик ліквідації об'єкту інтеграційних перетворення; виробничі ризики; інтелектуальні та кадрові ризики; ризик маніпуляції громадською думкою);

5. Інтеграція (ризик виникнення судових

позовів з боку міноритарних акціонерів у зв'язку незгодою з обраною стратегією інтеграційного перетворення; ризик збільшення податкового навантаження на підприємства через недостатнє опрацювання юридичної та фінансової схеми угод між підприємствами; Ризик появи великої кредиторської заборгованості та позабалансових зобов'язань і як у попередньому випадку можливе настання ризику маніпуляції громадською думкою).

Рекомендаціями щодо зниження зазначених вище ризиків, відповідно до кожного етапу життєвого циклу угоди М&А може стати:

I етап (здійснення стратегічного планування; застосування стратегічної гнучкості)

II етап (узгодження умов функціонування розробленої інтеграційної моделі між об'єктами інтеграційного перетворення; відмова від ненадійних партнерів; страхування ризиків)

III етап (проведення комплексної перевірки Due Diligence)

IV етап (звернення до послуг консалтингової компанії; здійснення чіткого розмежування сфер дій і відповідальності кожного учасника; проведення кадрового аудиту; розробка системи техніко – економічного резервування ресурсів)

V етап (забезпечення дієвого контролю за здійсненням інтеграційного процесу; розроблення детального плану, щодо до старту операційної діяльності новоствореного підприємства з першого дня його запуску; дотримання інтересів міноритарних акціонерів; стабілізація кадрових ресурсів та інтеграція бізнес – культур; безперервне виконання діючих контрактних зобов'язань)

Таким чином, загальними поради щодо мінімізації ризиків при злитті та поглинанні є дотримання транспарентності, залучання експертів компетентних у питаннях реорганізації та створення резервного фонду, страхування.

УДК 330.101:338.2

### ТЕНЕВОЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ КАК БЛАГОПРИЯТНАЯ СРЕДА ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

*Редина Е. В., к.э.н., ассистент (НУ «ОЮА»)*

В условиях усиления мирового финансово-экономического кризиса заметна тенденция расширения среды и увеличение разновидностей теневой деятельности в различных сегментах украинской экономики. Сегодня украинские граждане активно занимаются