
Послідовність етапів реалізації процесів корпоративної інтеграції

Цзусянь Лін

кафедра менеджменту і адміністрування приватного закладу вищої освіти
«Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», Черкаси, Україна
ORCID 0009-0002-4078-405X

Для цитування цієї статті:

Цзусянь Лін. Послідовність етапів реалізації процесів корпоративної інтеграції. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, No. 5, 2023, pp. 63-79. doi: 10.46299/j.isjmef.20230205.05.

Надійшла до редакції: 18 вересня 2023 р.; **Схвалено:** 30 вересня 2023 р.;

Опубліковано: 01 жовтня 2023 р.

Анотація: В дослідженні проведений аналіз та визначення послідовності етапів реалізації корпоративної інтеграції для акціонерних товариств, зокрема, промислових підприємств. Автором була сформована модель послідовності етапів реалізації корпоративної інтеграції. Дана модель містить загальні етапи реалізації процесів корпоративної інтеграції, такі як: аналіз і оцінка; планування і стратегія; узгодження процесів; технологічна інтеграція; організаційна інтеграція; контроль та оцінка/коригування. Також, для досягнення максимальної ефективності, процес інтеграційних перетворень було доповнено ще додатковими етапами, як: комунікація та залучення зацікавлених сторін; управління змінами; моніторинг та оцінка пост-інтеграційного етапу; оптимізація інтегрованої системи. Виділені і обґрунтовані додаткові етапи при процесі інтеграції, як технологічний етап, якісний аналіз у рамках перевірки отриманих після кількісної оцінки альтернатив та етап підтримки інтеграційних процесів. Відтак було сформовано авторську модель послідовних етапів реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств, яка складається із традиційних етапів та спеціальних, що взаємопов'язані один з одним. Після визначення етапів реалізації інтеграції, були розглянуті найпоширеніші варіанти методів інтеграції при здійсненні угод злиття та поглинань та здійснений їх поділ на основі процедур, які використовуються у світі. Запропоновано класифікацію методів інтеграції, що побудована з урахуванням форм узгодженості процесу, виділення способів, які унікальні для кожного методу.

Ключові слова: корпоративна інтеграція, інтеграційні процеси, угоди злиття і поглинання, ефективність інтеграції, етапи реалізації корпоративної інтеграції, акціонерне товариство, промислове підприємство.

1. Вступ

Інтеграційні процеси відрізняються розповсюдженістю у світовій економіці. Вони відбуваються між державами на світовій арені, підприємствами різних форм власності, компаніями різних напрямів діяльності та масштабів і сфер функціонування. Це є об'єктивною закономірністю економічного процесу, яка також впливає на зміну поведінки суб'єктів господарювання.

Інтеграція – це процес об'єднання зусиль та капіталів окремих організацій з метою отримання конкурентних переваг на ринку. Цей процес включає зниження внутрішніх і загальних витрат, концентрацію ресурсів і навіть усунення конкуренції на проміжних стадіях виробництва та просування товарів. Сучасні процеси інтеграції допомагають оптимізувати

всі аспекти діяльності господарюючих суб'єктів економіки шляхом об'єднання їх цілей та інтересів за допомогою створення інтегрованих корпоративних структур. Таким чином, інтеграція є важливим інструментом для підвищення ефективності і конкурентоспроможності організацій.

На даному етапі розвитку суспільства та глобальної економіки співробітництво, зокрема, інтеграція як форма співробітництва та взаємодії різних компаній починає домінувати над конкуренцією. Така форма дає об'єднанням організацій значні стратегічні переваги, ніж конкуренція. Інтегровані компанії – це компанії сьогодення і майбутнього, саме тому у XXI ст. важливим є саме аналіз інтеграційних процесів таких компаній, а також визначення етапів формування і реалізації процесів корпоративної інтеграції підприємств.

Корпоративна інтеграція є стратегічним інструментом, який дозволяє підприємствам досягнути поставлених цілей шляхом об'єднання сил, ресурсів та компетенцій. Однак, процес реалізації корпоративної інтеграції на промислових підприємствах має включати відповідні сплановані етапи, які потребують детального аналізу та дослідження. Відтак, дослідження етапів реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств має велике значення для практичного застосування та розвитку цього процесу. Розуміння кожного етапу дозволяє уникнути проблем та помилок, які можуть виникнути під час реалізації корпоративної інтеграції. Крім того, дослідження дозволить виявити особливості та чинники кожного етапу, які можуть вплинути на успішність інтеграції і на їх основі розробити стратегії їх вирішення. Загалом, результати дослідження можуть бути використані для вироблення рекомендацій та практичних розробок з покращення управління та реалізації інтеграційних проектів і підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств.

2. Об'єкт і предмет дослідження

Об'єктом дослідження є процеси реалізації корпоративної інтеграції акціонерних товариств та промислових підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні положення та практичні підходи щодо формування організаційно-економічного забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції.

3. Мета та задачі дослідження

Метою статті є аналіз та визначення послідовності етапів реалізації процесів корпоративної інтеграції для акціонерних товариств, промислових підприємств. Зокрема, будуть визначені необхідні кроки, які потрібно виконати для успішної інтеграції підприємств. Проведений аналіз дасть змогу запропонувати оптимальну послідовність етапів, яку рекомендовано виконати для успішної реалізації процесу корпоративної інтеграції. Результати даного дослідження можуть бути корисними для менеджерів акціонерних товариств і промислових підприємств, які розглядають можливість корпоративної інтеграції у сучасних умовах господарювання.

4. Аналіз літератури

В роботах вітчизняних та зарубіжних учених економістів детально висвітлено теоретико-методичні та методологічні засади корпоративної інтеграції. Феномен процесу інтеграції та пов'язані з ним процеси кооперації, ділового співробітництва та стратегічної взаємодії були висвітлені такими українськими та іноземними науковцями, як: І. Ансоф [1, 2], О. Ареф'єва [3], В. Боковець [4], І. Булеєв, С. Богачев [6], П. Буряк [7], І. Васильчук [8], А. Воронкова, М. Баб'як [9], В. Гриньова, О. Попов [11], О. Гуцалюк [12-14], В. Дикань [15], Л. Довгань, В. Пастухова, Л. Савчук [16], Ю. Іванов, А. Пилипенко [18], І. Ігнат'єва, О. Гарафонова [19],

Е. Кемпбел [20], Т. Міллер [30], Н. Міценко [21], С. Партрідж [31], М. Ребсток [32], І. Сазонець [24], А. Ткаченко [25], О. Уільямсон [26], С. Фінкельштейн [29] та деякими іншими.

Безпосередньо звертаючись до огляду етапів реалізації процесів корпоративної інтеграції промислових підприємств, то деякі аспекти даного питання відображені у працях Ю. Іванова та А. Пилипенко [18, 22], І. Зятковського [17], С. Румянцева [23], С. Фінкельштейна [29], М. Ребсток, Дж. Фенгель, Х. Полгейм [32]. Автори наводили окремі аспекти розгляду етапів корпоративної інтеграції в контексті побудови механізму корпоративного розвитку та об'єднань.

Враховуючи вагоме теоретичне підґрунтя функціонування та розвитку корпоративних структур та загалом процесу інтеграційного об'єднання слід наголосити на потребі обґрунтування теоретико-методичного базису формування послідовності етапів реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств.

5. Методи досліджень

Теоретичною й методичною основою наукового дослідження є фундаментальні положення загальної економічної теорії, теорії управління, праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань організаційно-економічного забезпечення управління інноваційним розвитком корпоративних інтеграційних об'єднань.

Для вирішення поставлених завдань використано наступні методи наукового дослідження: матричні методи – для визначення профілю конкурентного позиціонування корпоративного інтеграційного об'єднання; метод аналізу ієрархії – для відбору стратегічних пріоритетів забезпечення конкурентоспроможності в рамках інтеграційної взаємодії; генетичні алгоритми – для реалізації синергетичної парадигми відбору партнерів для корпоративного інтеграційного розвитку; мереж Петрі – для моделювання процесу організації управління інноваційним розвитком інтегрованого об'єднання підприємств; ієрархічного нечіткого логічного висновку – для оцінювання успішності корпоративного інтеграційного розвитку.

6. Результати досліджень

Узагальнюючи результати вивчення праць вітчизняних та зарубіжних авторів [3, 4, 6, 10, 12, 13, 14, 17, 20], ми розуміємо, що інтегрована корпоративна структура являє собою вертикальне та/або горизонтальне об'єднання організацій, які пов'язані між собою в одному або кількох аспектах: майновому, технологічному, інформаційному, ресурсному та інших, а також мають діючі за єдиним фінансовим та виробничим планом центри управління та логістики.

Такі організаційні об'єднання мають характерні ознаки, за якими можна відрізнити їх від звичайних зростаючих організацій [21, 22, 25, 28]:

- 1) у всіх учасників інтегрованої корпоративної структури існує єдина мета та загальний інтерес;
- 2) незважаючи на об'єднання, майно підприємств є їх власністю;
- 3) відповідальність за успіх та організацію виробничо-господарських заходів лежить на управлінні інтеграції;
- 4) учасники об'єднання відрізняються діяльністю, яка відмінна від основної діяльності об'єднання;
- 5) управління об'єднанням в повній мірі залежить від волі всіх його учасників.

В сучасних умовах глобалізованого ринку, де конкуренція надзвичайно висока, невеликі підприємства все частіше мають бажання вступити до великих інтегрованих структур. Цей

крок дозволяє їм зміцнити свої ринкові позиції і отримати більш конкурентну позицію проти можливого придбання. Такі інтеграційні процеси, які ведуть до формування великих об'єднань і структур, зменшують потребу учасників групи в приєднанні до бізнес-асоціацій для захисту та підтримки своїх індивідуальних інтересів. Великі компанії, які досягли свого піку на ринку як окремі організації, мають можливість розширити свої масштаби шляхом поглинання невеликих підприємств і формування більш сильних інтегрованих структур. Це дозволяє їм більш ефективно конкурувати на глобальному ринку.

Розглядаючи інтеграцію в рамках корпоративного розвитку, можна зрозуміти, що такі угоди є стратегічним способом забезпечення зростання бізнесу. Однак не завжди вони досягають бажаного ефекту або успішно завершуються, через неправильне виконання процесу інтеграції. Часто такі ситуації стаються через відсутність правильної організації та управління процесом, або недостатню підготовку до інтеграції.

Інтеграційні угоди, зокрема, злиття та поглинання є одним з найбільш популярних і складних. У зв'язку з цим існує багато моделей управління даними угодами, які в основному мають однакову структуру (етапи процесу реалізації), але різняться за ступенем деталізованості та спрямованості. Оскільки основним питанням дослідження є визначення послідовності етапів реалізації корпоративної інтеграції для промислових підприємств, то для початку розглянемо найбільш детальну модель такої послідовності, що була запропонована Доналдом Депамафілісом [28].

Отже, автор пропонує десятиступінчасту модель, яку можна умовно поділити на дві частини: планування та реалізація. Схематично модель угоди злиття та поглинання, яку пропонує американський експерт, можна представити у вигляді наступної таблиці (табл. 1).

Таблиця 1. Модель етапів реалізації процесу корпоративної інтеграції Д. Депамафіліса

Етапи	Дії
1. Бізнес-планування	Розробка стратегічного плану для всього бізнесу
2. Планування злиття-поглинання	Розробка детального плану проведення операцій
3. Пошук	Активний пошук відповідного кандидата
4. Скринінг	Пріоритезація та відбір потенційних кандидатів
5. Перша зустріч	Організація зустрічі з цільовою компанією
6. Комунікації	Оцінка, структурування угоди, реалізація дью ділідженсу, розробка фінансового плану, фінальне рішення
7. Планування корпоративної інтеграції	Розвиток плану корпоративної інтеграції підприємств після угоди (3 міс.)
8. Завершення угоди	Підтвердження необхідних запитів, вирішення питань, пов'язаних із завершенням угоди
9. Корпоративна інтеграція	Виконання плану корпоративної інтеграції, об'єднання двох компаній
10. Оцінка	Пост-інтеграційна оцінка підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Зауважимо, що фази 1-6 в даній моделі відносяться до діяльності до безпосередньо процесу корпоративної інтеграції, фази 7-10 характеризуються постінтеграційною діяльністю [28].

Наступним етапом вважаємо за необхідне здійснити детальний опис ключових дій на кожному етапі процесу інтеграції в контексті процесу реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств, зокрема будуть визначені проміжні результати (документи/процедури), які повинні бути готові після закінчення кожної фази.

Фаза 1. Бізнес-планування:

SWOT-аналіз (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії);

місія, бачення, цілі;

бізнес-стратегії;

стратегія реалізації;

розвиток функціональної стратегії (розподіл обов'язків, ресурсів тощо);

контрольні терміни виконання стратегії.

Фаза 2. Планування злиття/поглинання:

стратегічні цілі компанії;

аналіз ринку;

аналіз доступності ресурсів (з урахуванням виникнення операційних та фінансових ризиків);

вибір вищої керуючої ланки;

розклад.

Фаза 3. Пошук:

встановлення критеріїв скринінгу та селекції;

розробка стратегії пошуку.

Фаза 4. Скринінг (за такими параметрами):

ринковий сегмент;

продуктова лінійка;

прибутковість;

частка ринку;

корпоративна сумісність.

Фаза 5. Перша зустріч:

розробка стратегій взаємодії;

обговорення доданої вартості (порівняння з нещодавніми угодами в галузі);

складання документів (угода про нерозголошення, лист про намір тощо).

Фаза 6. Комунікації:

розробка стратегії комунікацій;

визначення ціни купівлі (включаючи аналіз вартості компанії, чистої вартості активів, зобов'язань тощо);

структурування угоди (розподіл грошових потоків, ризиків, вартості);

дью ділідженс (формування справедливої оцінки об'єкту інвестування);

фінансовий план.

Фаза 7. Планування корпоративної інтеграції:

планування об'єднання ресурсів нової компанії, організаційної структури;

авансові платежі;

призначення менеджера з корпоративної інтеграції.

Фаза 8. Завершення угоди:

підписання контрактів;

отримання підтвердження на запити;

завершення угоди про інтеграцію.

Фаза 9. Корпоративна інтеграція:

план комунікації між відділами;

управління людськими ресурсами;

задоволення вимог щодо грошових потоків;

застосування найкращих практик;
корпоративна інтеграція.

Фаза 10. Пост-інтеграційна оцінка компанії:

аналіз здійсненої угоди;

виявлення помилок та їх джерел [28].

Загалом модель, запропонована Д. Депаффілісом, можна оцінити як найбільш повну з усіх запропонованих у літературних джерелах. Автор докладно описує, що має бути досягнуто на кожному етапі і які основні документи мають бути розробленими. Більшість експертів, як і Д. Депаффіліс вважають підписання остаточних документів закриття угоди. А фізична інтеграція та пост-оцінка вже є наступними етапами, що здійснюються поза основним процесом. Це і є джерелом більшості помилок і причиною численних провалів, оскільки топ-менеджери не вважають процес корпоративної інтеграції таким же важливим моментом, як, наприклад, оцінка та укладання угоди, тому не беруть належної участі в самій угоді та делегують свої повноваження менш компетентним чи мало зацікавленим особам.

У нашій роботі ми пропонуємо власно розроблену модель послідовності етапів реалізації корпоративної інтеграції, виходячи із моделі, запропонованої Д. Депаффілісом та аналізу інших наукових публікацій з даної проблематики [17, 18, 22, 23, 29, 32].

У процесі корпоративної інтеграції акціонерних товариств і промислових підприємств, як правило, плануються та здійснюються такі кроки:

1. Аналіз і оцінка: цей етап передбачає збір і аналіз інформації про підприємства, що мають бути інтегровані. Включаються такі аспекти, як фінансовий стан, ринкова позиція, технічні можливості та культурні особливості. На цьому етапі також визначаються цілі та очікування від потенційної корпоративної інтеграції.

2. Планування і стратегія: на основі аналізу визначаються конкретні кроки, необхідні для успішної корпоративної інтеграції. Розробляється стратегія, яка визначає способи досягнення цілей та очікувань. Також визначаються ресурси, терміни та відповідальні особи за реалізацію плану.

3. Узгодження процесів: підприємства мають зблизити свої бізнес-процеси та стандарти, щоб забезпечити їх сумісність та оптимальну продуктивність. На цьому етапі визначаються спільні правила та процедури, а також вирішуються питання щодо логістики, управління ланцюжком постачання та оперативної діяльності.

4. Технологічна інтеграція: цей етап передбачає інтеграцію технологічних систем та інфраструктури обох підприємств. Це може включати злиття баз даних, сумісність програмного забезпечення, налаштування мережі та інші технічні аспекти.

5. Організаційна інтеграція: для успішної корпоративної інтеграції необхідно забезпечити взаємодію між різними рівнями та підрозділами організацій. Це означає вирішення питань щодо організаційної структури, управління персоналом та культури підприємства.

6. Контроль та оцінка/коригування: після завершення інтеграції необхідно здійснити контроль та оцінку результатів. Це допоможе виявити проблеми, вдосконалити процеси та застосувати вивчені уроки для майбутніх корпоративних інтеграційних проектів.

Однак, ми вважаємо, що для досягнення максимальної ефективності, процес корпоративних інтеграційних перетворень можна доповнити ще додатковими етапами, зокрема:

1. Комунікація та залучення зацікавлених сторін: успішна корпоративна інтеграція потребує активної комунікації зі всіма зацікавленими сторонами – починаючи від управління до працівників та клієнтів. Це допомагає узгодити очікування, врахувати вплив на зацікавлені сторони та забезпечити взаєморозуміння на різних рівнях.

2. Управління змінами: великі корпоративні інтеграційні перетворення можуть викликати опір та незадоволення серед персоналу і клієнтів. Для того, щоб забезпечити плавний

перехід, доцільно розробити план управління змінами, який включатиме комунікацію, навчання та залучення стейкхолдерів.

3. Моніторинг та оцінка пост-інтеграційного етапу: після завершення корпоративної інтеграції важливо продовжувати моніторинг і оцінку результатів. Це включає відстеження ефективності, виявлення проблем, впровадження коригувальних заходів та забезпечення сталого успіху проекту;

4. Оптимізація інтегрованої системи: після впровадження корпоративної інтегрованої системи є можливість її подальшої оптимізації. Це може включати вдосконалення процесів, визначення кращих практик, впровадження нових функцій або зміну конфігурації системи для забезпечення оптимальної продуктивності.

Вважаємо, що ці додаткові етапи можуть допомогти забезпечити більш повний та узгоджений процес корпоративної інтеграції, що сприяє максимізації ефективності та успіху проекту. Важливо пам'ятати, що деякі етапи корпоративної інтеграції можуть варіюватися залежно від конкретних потреб та характеристик підприємства.

На наш погляд, окремо доцільно окремо виділити технологічний етап, суть якого полягає у опрацюванні інформації, отриманої на основі планування та вироблення ряду альтернатив процесу для їх подальшого аналізу та оцінки. Це дозволить ще й заздалегідь прорахувати особливості технологічної взаємодії учасників угоди, оцінити технологічні цикли виробництва та реалізації продукції – маркетинг, розробка НДДКР, виробництво, збут та обслуговування промислової продукції, варіанти збереження науково-технологічного потенціалу та підвищення ефективності використання технологій, збільшення частки корпорації у галузевому обсязі продажів.

Крім того, можна виокремити якісний аналіз у рамках перевірки отриманих після кількісної оцінки альтернатив з метою перевірити адекватності результатів за допомогою якісних факторів. Це дозволить нам всебічне врахувати різні ризики, що супроводжують процеси інтеграції та діяльність компаній, що об'єднуються, а відтак сприятливо позначиться на досягненні економічної стійкості об'єднаної компанії.

Також можна виділити важливу складову ефективних об'єднань, як підтримка корпоративних інтеграційних процесів. Своєчасні дії керівництва спрямовані на об'єднання корпоративних культур, залучення співробітників компанії, що поглинається, в робочий процес можуть значно збільшити вигоди від об'єднання, хоч і вимагають клопіткої роботи і достатніх зусиль. Вигодами можуть стати краща внутрішня керованість та контроль у процесі функціонування корпорацій, підвищення прозорості відносин між учасниками, також досягнення оптимальності організаційної структури та складу учасників корпорації та стійкості корпоративної культури.

Виділивши в процесі корпоративної інтеграції (крім традиційних етапів як аналіз і оцінка; планування і стратегія; узгодження процесів; технологічна інтеграція; організаційна інтеграція; контроль та оцінка/коригування) комунікація та залучення зацікавлених сторін; управління змінами; моніторинг та оцінка пост-інтеграційного етапу; оптимізація корпоративної інтегрованої системи, а також технологічний етап; етапи оцінки, аналізу та перевірки альтернатив; етап підтримки інтеграційних процесів, в результаті отримуємо наступну послідовність етапів реалізації процесу корпоративної інтеграції (рис. 1).

На етапі планування визначаються вид та бажані ознаки процесу інтеграції відповідно до поділу стратегії інтеграції на три типи – загальна портфельна (розширення та зміцнення виробничого портфеля), сімейна (горизонтальна та вертикальна інтеграція) та елементна (вихід на нові) сегменти ринку з новими продуктами), оскільки сучасні інтеграційні перетворення, так чи інакше, частково включають усі три типи.

Далі задаються цілі та обмеження, на основі яких здійснюватимуться дії на наступних етапах. Так, критерії відбору партнера інтеграції є набір обмежень у вигляді розміру, географічного положення, фінансових показників тощо. Пропонується здійснити

угруповання вимог з одного боку, до зовнішніх (офіційно декларованих та публікованих) та внутрішніх (деталізованих та управлінських) даних про учасника.

Інформацію про інтеграційні процеси можна поділяти на організаційно-правову, фінансову та ринкову інформацію. До першого елемента інформації будемо відносити відомості про власників, персонал, оргструктуру; фінансовий блок включає звітність, ресурси, зобов'язання; ринкова інформація характеризує об'єкт по відношенню до ринку, продукту, частки ринку, потенціалу. Підсумок етапу повинен складатися з кількох бажаних варіантів альтернатив; у подальшому, у міру здійснення процесу та появи додаткової інформації, ми будемо мати справу з безліччю допустимих варіантів (на виході технологічного етапу) та формуванням ефективних варіантів, а при наближенні до заключного етапу – оптимального варіанту.

Паралельно із вибором можливих альтернатив об'єднання відбувається оцінка можливостей та ресурсів компанії. У результаті ми визначаємося з видом інтеграції та такими її основними формами, як напрям, географія, галузь, національна належність, модель, інформаційна відкритість, а також визначаємо учасників та перевіряємо їх відповідно до критеріїв інтеграції.



Рис. 1. Послідовність етапів реалізації процесу корпоративної інтеграції.
Джерело: авторська розробка.

Існує кілька варіантів методів інтеграції при здійсненні угод злиття та поглинань. Поділ їх можна провести на основі процедур, які використовуються:

1. Узгоджена інтеграція шляхом переговорів з менеджментом: цей метод передбачає домовленості між сторонами шляхом проведення переговорів з керівництвом компанії, яка планує бути придбаною або злиною.

2. Неузгоджений процес шляхом тендерної пропозиції акціонерам для придбання акцій: в цьому випадку акціонерам компанії-цілі робиться пропозиція щодо продажу їх акцій на конкурсних засадах.

3. Отримання контролю за радою директорів (ЦД) через голосування за довіреністю без придбання контрольної частки: цей метод передбачає отримання контролю над радою директорів компанії-цілі шляхом голосування за довіреністю від акціонерів.

Крім цього, існують інші можливі способи інтеграції:

а) придбання майнового комплексу: цей метод полягає в тому, що покупець придбуває весь майновий комплекс компанії-цілі, включаючи активи, нерухомість, технології тощо;

б) пропозиція акціонерам про купівлю їх прав: в цьому випадку акціонерам компанії-цілі зроблють пропозицію про покупку їх прав на акції;

в) викуп акцій у членів ради директорів та їх зміна довіреними людьми: цей метод передбачає викуп акцій у членів ради директорів компанії-цілі та призначення нових членів ради, які мають довіру покупця;

г) Скуповування прав на ринку: цей метод включає придбання акцій компанії на відкритому ринку шляхом їх скуповування у публічних торгах [10].

Таким чином, інтеграція може бути здійснена за різними методами, залежно від умов угоди та цілей сторін. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, і їх вибір залежить від конкретної ситуації.

Класифікацію методів інтеграції пропонується побудувати з урахуванням форм узгодженості процесу, виділення способів, які унікальні для кожного методу (табл. 2).

Таблиця 2. Методи та способи реалізації процесу корпоративної інтеграції

Методи	Способи
1) Пропозиція власникам	<p>а) пропозиція членам ради директорів: цей метод полягає в тому, що покупець зробить пропозицію членам ради директорів компанії-цілі для придбання їх акцій. Це може бути здійснено шляхом приватних переговорів та обговорення умов пропозиції. Пропозиція має на меті залучити членів ради директорів до угоди та отримати контроль над компанією шляхом придбання їх акцій;</p> <p>б) пропозиція міноритарним власникам: у цьому варіанті, покупець зробить пропозицію міноритарним власникам компанії-цілі для придбання їх акцій. Це може включати представлення вигідних умов та інcentивів, щоб залучити міноритарних акціонерів до угоди. Пропозиція може бути здійснена шляхом приватного обговорення чи подання публічного оголошення про намір придбати акції міноритарних власників;</p> <p>в) публічна пропозиція всім власникам: цей метод включає зроблення публічної пропозиції всім власникам акцій компанії-цілі для придбання їх акцій. Це може бути зроблено шляхом публікації пропозиції в пресі, на біржі чи інших фінансових платформах. Пропозиція привертає увагу всіх власників акцій і дає їм можливість продати свої акції за певну ціну та за певних умов.</p>

Продовження таблиці 2

2) Зворотня пропозиція	<p>а) венчурний проект: цей метод включає спільну роботу двох або більше компаній для реалізації нового технологічного проекту. В тому випадку, коли одна компанія надає фінансування та ресурси, а інша компанія має необхідні знання та експертизу, вони можуть об'єднатися, щоб впровадити новий інноваційний продукт чи послугу. Це забезпечує обмін ресурсами, підтримку та ризик-поділ, щоб створити цінність для обох сторін.</p> <p>б) пропозиція поточним власникам: цей метод передбачає звернення покупця до поточних власників компанії з пропозицією придбання частки або всієї компанії. При цьому покупець може виступити зі своїм власним варіантом фінансування та умовами оплати. Поточні власники мають можливість оцінити пропозицію та прийняти рішення про продаж своїх активів чи часток, враховуючи як фінансові, так і стратегічні аспекти;</p> <p>в) приватизація: цей метод означає перехід власності державного підприємства в руки приватного сектора. В цьому випадку держава може проводити відкритий аукціон або пропонувати акції компанії широкій громадськості через ініціативи IPO (Initial Public Offering). Приватизація дозволяє приватизаційному суб'єкту отримати фінансові й стратегічні переваги, а також залучити нових інвесторів та капітал на розвиток.</p>
3) Використання зобов'язань	<p>а) обмін кредиторської заборгованості – це процес, коли підприємство, у якого є заборгованість перед своїми кредиторами, вирішує взяти позику або видати облігації замість грошового погашення заборгованості. Цей обмін може мати місце, коли кредитор і позичальник згодні на таку угоду, яка може розв'язати питання боргу за домовленістю. Наприклад, позичальник може запропонувати кредиторам облігації з високими річними відсотками замість погашення грошима;</p> <p>б) процедура неспроможності (банкрутства) – це правовий процес, який регулюється законодавством та призначений для підприємств і фізичних осіб, які не можуть виконати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами. Ця процедура дозволяє підприємству або фізичній особі зменшити або скасувати свій борг шляхом продажу активів або переговорів із кредиторами.</p> <p>Процедура банкрутства може мати дві основні форми: ліквідація та реструктуризація.</p> <p>В ліквідації активи підприємства або фізичної особи продаються з метою розподілу отриманих коштів серед кредиторів. Таким чином, підприємство або фізична особа припиняють свою діяльність.</p> <p>З іншого боку, реструктуризація включає переговори з кредиторами для досягнення розумних змін умов позики, таких як зменшення процентної ставки або реструктуризація графіка погашення. Це дозволяє позичальнику продовжувати свою діяльність та зберегти значну частину своїх активів.</p> <p>У процедурі банкрутства роль відіграє також суд. В суді розглядаються претензії кредиторів, приймаються рішення щодо оскаржень, а також вирішуються питання з погашення боргів.</p> <p>Важливо відзначити, що процедура банкрутства може мати серйозні наслідки для підприємства або фізичної особи, включаючи втрату майна і погіршення кредитного рейтингу. Тому перед прийняттям рішення про обмін кредиторської заборгованості або при переході до процедури банкрутства варто ретельно оцінити всі можливі наслідки та звернутися до юридичних або фінансових консультантів.</p>

Продовження таблиці 2

4) Договори управління	Дії керуючої компанії/менеджменту: договори управління діями керуючої компанії або менеджменту є юридичними документами, які встановлюють умови і обов'язки між керуючою компанією (або менеджментом) та власниками або управителями активів, які їй довіряють. Ці договори визначають спосіб здійснення управлінської діяльності, а також встановлюють права та обов'язки сторін.
------------------------	--

Джерело: авторська розробка.

Одним з основних способів забезпечення корпоративного контролю є придбання права власності на частку в статутному капіталі або бізнесі (майновому комплексі). Це може статися через безпосередню угоду купівлі-продажу або опосередковано шляхом установаження взаємозв'язків в рамках довіреностей, угод управління, кредиторських заборгованостей або процедур нестабільності. У разі купівлі-продажу виникають такі сегменти, як ринок угод, приватизаційні процеси та фондовий ринок, тоді як опосередкований варіант включає економічні відносини, які здійснюються у рамках взаємних зобов'язань. Це є основними формами установаження корпоративного контролю, які використовуються, аби забезпечити ефективне керівництво компанією та регулювати її діяльність. Шляхом цих способів, контролююча сторона може впливати на стратегію, управління та прийняття важливих рішень в рамках підприємства.

Пропозиція членам ради директорів має такі варіанти, як: часткова, повна, відкрита і закрита. Відмінною особливістю є можливість переговорів як з частиною членів ради директорів (часткове), так і з повним складом. Переговори можуть вестись приховано від інших членів ради директорів, характеризуючись індивідуальністю (закрите), або відкрито та демократично, незалежно від власника.

Пропозиція міноритарним власникам може бути адресована до співробітників (теперішніх та колишніх) та інших власників, які володіють невеликою кількістю акцій. Однією з необхідних умов розгляду даного варіанта як самостійного є необхідність наявності/звернення у міноритарних власників будь-якого виду часткової корпоративної пропозиції, інакше він може розглядатися як доповнення до інших варіантів.

Публічна пропозиція всім власникам. Схема полягає в публічному реченні про інтеграцію ініціатора з єдиною ціною для всіх власників і необхідністю подавати заявки в певні терміни. Варіант характеризується відкритим та демократичним підходом до всіх власників, а також невеликими термінами здійснення (з позитивним чи від'ємним результатом) та первісними витратами на рекламу у ЗМІ, послуги депозитарію тощо.

Схема викуп-продаж може проходити як у межах однієї компанії (між співзасновниками), так і між різними учасниками, і передбачає запит про викуп у протилежної сторони прав корпоративного контролю з одночасною пропозицією (у разі відмови) продажу своїх прав контролю.

Інтеграція полягає у неузгодженому придбанні часткового корпоративного контролю (можлива ситуація вже володіння ним), у відкритому позиціонуванні учасником-ініціатором себе як стратегічного інвестора з одночасною критикою існуючих акціонерів та менеджменту та використанням інших допоміжних процедур. На Заході поширений термін «сміттєві облигації» – це облигації, випущені під процеси інтеграції [5].

При узгодженій корпоративній інтеграції, пропозиція власникам, може реалізовуватися за допомогою проведення додаткової емісії на пропозицію ради директорів, (якщо інше не передбачено статутом) та із схваленням більшістю загальні збори акціонерів, пропорційного зменшення прав та/або виходу деяких членів ради директорів та реалізації на користь ініціатора узгодженого з радою директорів викупу прав у міноритарних акціонерів.

Наступний метод здійснення угод – зворотна пропозиція, що включає венчурний проект, пропозиція прав контролю власниками та приватизацію:

1. Венчурний проект:

- а) ініціатор – власник нематеріальних ресурсів;
- б) ініціатор – власник фінансових ресурсів.

Схема полягає в інтеграції, з одного боку, учасників, які володіють нематеріальним активом (ідея бізнесу, ноу-хау тощо), а з іншого, учасників, які володіють вільними фінансовими ресурсами. Ініціатива може виходити (найчастіший варіант) від власника нематеріального ресурсу за допомогою прямої пропозиції учаснику ринку або участі у венчурних виставках. Можлива ініціатива і від учасника, який бажає інвестувати вільні кошти (можливі високі доходність та ризик є специфікою даного проекту). Іншою особливістю проекту є наявність у власника фінансових ресурсів корпоративного контролю високого.

2. Пропозиція прав контролю поточними власниками:

- а) відкрите;
- б) закрите.

У певний момент перед власниками виникає необхідність/бажання вийти з бізнесу та реалізувати права контролю. Пропозиція може орієнтуватися на конкретного учасника (закрита пропозиція) або мати публічний характер (відкрита пропозиція)

3. Приватизація.

Держава розглядається як один із власників, який у рамках програми приватизації реалізує права контролю над компаніями.

В рамках підтримки інтеграційних перетворень, необхідно звернути увагу на дії щодо адаптації співробітників до нових умов та інтеграції корпоративних культур [27]. Обидві ці аспекти є важливими для успішного процесу інтеграції. При адаптації співробітників до нових умов, необхідно розглянути їхні потреби та вимоги. Компанія має забезпечити розуміння та підтримку нового оточення, надавати необхідну допомогу й навички. Інтеграція корпоративних культур також є важливою складовою частиною процесу. Компанії повинні займатися активною комунікацією, ділитися цінностями та об'єднувати співробітників. Ключові компетентності, які мають бути враховані в цьому процесі, включають гнучкість, розуміння та співробітництво. Проте, необхідно пам'ятати, що цей процес потребує часу та ресурсів. Компанії мають планувати його відповідно, щоб забезпечити успішне здійснення перетворень і досягти гармонійного поєднання.

Також покращення та підтримка процесу інтеграції компаній-мішені - одне з найважливіших та невідкладних завдань сучасних компаній. Для досягнення успіху в цьому питанні необхідно почати заздалегідь приділяти увагу культурним особливостям компанії-мішені. Крім того, необхідно детально вивчити економічні та культурні перешкоди, які можуть виникнути під час інтеграції, та призначити спеціального менеджера з інтеграції, який буде відповідати за вирішення питань пов'язаних з інтеграцією корпоративних культур та об'єднанням працівників.

Досягнення успіху в процесі інтеграції вимагає оцінки переваг та недоліків керівників компанії-мішені та окремих її підрозділів. Також важливо розробити стратегію поширення інформації, яка допоможе всім працівникам отримати необхідну інформацію та зрозуміти об'єктиви та переваги інтеграції.

Відтак, щоб успішно інтегрувати компанії-мішені, необхідно почати із приділення уваги культурним особливостям, призначити спеціального менеджера з інтеграції та розробити стратегію поширення інформації. Оцінка переваг та недоліків керівників та підрозділів компанії-мішені також грає важливу роль у цьому процесі.

Успішна реалізація підтримки корпоративної інтеграції має кілька переваг:

1. Забезпечення кращої внутрішньої керованості та контролю. Інтегрована система дозволяє забезпечити більш ефективну координацію та спільне керівництво всією

корпорацією. Це дозволяє краще використовувати ресурси та забезпечувати більш точне прийняття рішень;

2. Підвищення прозорості відносин між учасниками. Інтегровані системи дозволяють забезпечити доступ до актуальної інформації всім учасникам корпорації. Це сприяє зміцненню взаємодії, співпраці та довіри між різними командами та підрозділами;

3. Досягнення оптимальності організаційної структури. Інтегровані системи дозволяють аналізувати та оптимізувати організаційну структуру корпорації. Це допомагає знижувати зайву бюрократію, уникати дублювання функцій та забезпечувати більш ефективне використання ресурсів;

4. Стійкість корпоративної культури. Інтегровані системи допомагають створювати єдину культуру та ідентичність в усій корпорації. Це сприяє стійкості та згуртуванню колективу, що має позитивний вплив на продуктивність та задоволення працівників.

Загалом, успішна реалізація підтримки інтеграції відкриває нові можливості для корпорації, забезпечує її стійкість та здатність адаптуватись до змін. Вона відображається в покращенні роботи усіх складових частин компанії та створює фундамент для подальшого успіху.

Ми прийшли до висновку, що успішна угода корпоративної інтеграції, залежить від кількох факторів. По-перше, важливо правильно вибрати об'єкт угоди та чітко визначити її умови. Крім того, процес інтеграції повинен відповідати завданням та потребам конкретної ситуації. Також важливо ретельно спланувати кожний етап інтеграції та розпочати інтеграцію співробітників ще до завершення об'єднання.

Окрім цього, компанії потрібно приділити особливу увагу юридичному аспекту угоди. Також розумним кроком буде виділити додаткові фінансові резерви на проведення інтеграційних процесів, оскільки можуть виникнути непередбачені фактори або «проблемні» активи у поглинаємої компанії. Успіх угоди також залежить від участі всього управлінського персоналу, від начальників відділів до найвищого топ-менеджменту, у процесі об'єднання. Забезпечення всебічної інформаційної підтримки для всіх учасників інтеграційного процесу також є важливим аспектом. Також необхідна підтримка інтеграційних перетворень після завершення об'єднання. Ці кроки допоможуть забезпечити успішну угоду та зменшити ризики виникнення проблем під час інтеграції.

7. Перспективи подальшого розвитку досліджень

Запропонована автором удосконалена десятиступінчаста модель етапів процесу реалізації корпоративної інтеграції Доналда Депапфіліса, яку умовно поділено на дві частини: планування та реалізація. Сформована модель була схематично представлена і пропонує етапи процесу реалізації корпоративної інтеграції і відповідно до кожного етапу детальний опис ключових дій на кожному етапі процесу інтеграції, а також були визначені проміжні результати (документи/процедури), які повинні бути готові після закінчення кожної фази.

В рамках розробки моделі етапів процесу реалізації корпоративної інтеграції, було визначено і обґрунтовано доцільність виділити окремо технологічний етап, етап якісного аналізу у рамках перевірки отриманих після кількісної оцінки альтернатив з метою перевірити адекватності результатів за допомогою якісних факторів, а також виділити важливу складову ефективних об'єднань, як підтримка інтеграційних процесів.

Виділені в процесі інтеграції основні, спеціальні і додаткові етапи реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств були представлені схематично у певній сформованій послідовності і взаємозв'язку. Кожен етап відповідно був охарактеризований, а його доцільність була обґрунтована. Також автором розглянуті варіанти методів інтеграції

при здійсненні угод злиття та поглинань і проведений їх поділ на основі процедур, які використовуються у світі.

Таким чином, корпоративна інтеграція може бути здійснена за різними методами, залежно від умов угоди та цілей сторін. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, і їх вибір залежить від конкретної ситуації. Також в ході дослідження були сформовані основні переваги для промислового підприємства в разі успішної реалізації підтримки інтеграції. Відтак, прийшли до висновку, що успішна угода корпоративної інтеграції, залежить від кількох факторів: важливо правильно вибрати об'єкт угоди та чітко визначити її умови; процес інтеграції повинен відповідати завданням та потребам конкретної ситуації; важливо ретельно спланувати кожний етап інтеграції та розпочати інтеграцію співробітників ще до завершення об'єднання.

8. Висновки

У даному дослідженні був здійснений комплексний аналіз та визначення послідовності етапів реалізації корпоративної інтеграції для промислових підприємств. Зокрема, була запропонована авторська модель послідовності етапів реалізації корпоративної інтеграції, виходячи із моделі, запропонованої Д. Депаффілісом та аналізу інших наукових публікацій з даної проблематики. Були сформовані загальні етапи інтеграції: аналіз і оцінка; планування і стратегія; узгодження процесів; технологічна інтеграція; організаційна інтеграція; контроль та оцінка/коригування.

Розроблена модель окрім загальних етапів містить додаткові проміжні етапи, які визначені для досягнення максимальної ефективності процесу інтеграційних перетворень: комунікація та залучення зацікавлених сторін; управління змінами; моніторинг та оцінка пост-інтеграційного етапу; оптимізація інтегрованої системи. Відтак, додаткові етапи допомагають забезпечити більш повний та узгоджений процес інтеграції, що сприяє максимізації ефективності та успіху проекту. Автором визначено, що конкретні етапи інтеграції, як основні, так і додаткові можуть варіюватися залежно від конкретних потреб та характеристик підприємства.

Також було запропоновано для досягнення максимальної ефективності, процес інтеграційних перетворень доповнити ще додатковими етапами: комунікація та залучення зацікавлених сторін; управління змінами; моніторинг та оцінка пост-інтеграційного етапу; оптимізація інтегрованої системи. Вважаємо, що ці додаткові етапи допомагають забезпечити більш повний та узгоджений процес інтеграції, що сприяє максимізації ефективності та успіху проекту. Також було запропоновано окремо виділити технологічний етап, якісний аналіз у рамках перевірки отриманих після кількісної оцінки альтернатив та підтримка інтеграційних процесів. Визначені та обґрунтовані етапи були представлені схематично у їх послідовності та взаємозв'язку.

Нами були також визначені і обґрунтовані варіанти методів інтеграції при здійсненні угод злиття та поглинань. Поділ їх був проведений на основі процедур, які використовуються: узгоджена інтеграція шляхом переговорів з менеджментом; неузгоджений процес шляхом тендерної пропозиції акціонерам для придбання акцій; отримання контролю за радою директорів (ЦД) через голосування за довіреністю без придбання контрольної частки.

Крім цього визначені інші можливі способи інтеграції: придбання майнового комплексу; пропозиція акціонерам про купівлю їх прав; викуп акцій у членів ради директорів та їх зміна довіреними людьми; скуповування прав на ринку. При цьому дійшли висновків, що інтеграція може бути здійснена за різними методами, залежно від умов угоди та цілей сторін. Відтак, кожен з визначених методів має свої переваги та недоліки, і їх вибір залежить від конкретної ситуації. Класифікація методів інтеграції була представлена з урахуванням форм узгодженості процесу, виділення способів, які унікальні для кожного методу.

Отже, приходимо до висновку, що успішна корпоративна інтеграція залежить від декількох факторів. Перш за все, пріоритетом є правильний вибір об'єкта угоди та чітке визначення її умов. Велика увага має приділятися також тому, щоб процес інтеграції відповідав завданням та потребам конкретної ситуації. Для досягнення успішного об'єднання, потрібно ретельно планувати кожний етап інтеграції та розпочинати інтеграцію співробітників задовго до завершення об'єднання. Ці кроки допоможуть забезпечити ефективне та легке об'єднання компаній.

Список літератури:

- 1) Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. / Пер. з англ. під ред. Каптуревського Ю.Н. СПб: Пітер, 1999. 416 с.
- 2) Ансофф І. Стратегічне управління / Пер. з англ. під ред. Л.І. Євченко. М.: Економіка, 1989. 519 с.
- 3) Ареф'єва О.В., Васюткіна Н.В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток. К.: Ліра-К, 2013. 180 с.
- 4) Боковець В.В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 206 с.
- 5) Брейлі Р., Майєрс С. Принципи корпоративних фінансів / Пер. з англ. М.: Олімп-Бізнес, 1997.
- 6) Булеєв І.П., Богачов С.В. Проблеми оцінки ефективності інтеграції підприємств: синергетичний похід. *Економіка промисловості*. 2009. № 4. С. 126-133.
- 7) Буряк П. Проблемність трансформаційних процесів у інтегрованих корпоративних структурах підприємництва. *Регіональна економіка*. 2004. № 2. С. 72-78.
- 8) Васильчук І.П. Сутність та ознаки корпорацій: теоретичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Економіка. 2013. Вип. 23. С. 205-209.
- 9) Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Корпоративне управління та культура: монографія. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
- 10) Гранді Т. Злиття та поглинання. Як запобігти руйнуванню корпоративної вартості, купуючи новий бізнес / Пер з англ. М.: Ексмо, 2008.
- 11) Гриньова В. М., Попов О.Є. Організаційно-економічні засади формування системи корпоративного управління в Україні. Харків: ХДЕУ, 2003. 340 с.
- 12) Гуцалюк О.М. Економічне обґрунтування процесу утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Економіка»*. 2016. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 330-334.
- 13) Гуцалюк О.М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя, Видавничий дім «Гельветика», 2018. 424 с.
- 14) Гуцалюк О.М. Комплексна оцінка діяльності корпоративного інтеграційного об'єднання. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2015. № 8 (2). С. 344-353.
- 15) Дикань В.В. Теоретичні основи інтеграційного розвитку підприємств вітчизняного машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 119-124.
- 16) Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Корпоративне управління. К.: Кондор, 2007. 174 с.
- 17) Зятковський І. Інтегровані корпоративні структури в умовах транзитивної економіки: відповідність нормам світової господарської та правової практики. *Журнал Європейської Економіки. Видання Тернопільського державного економічного університету*. 2005. Том 4 (№ 4). С. 481-496.
- 18) Іванов Ю.Б., Пилипенко А.А. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2012. 400 с.
- 19) Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління. Київ: ЦУЛ, 2013. 600 с.

- 20) Кемпбелл Е., Саммерс К. Стратегічний синергізм / Пер. з англ. СПб.: Пітер, 2004. 416 с.
- 21) Міценко Н.Г. Відображення інтеграційних процесів в економічних теоріях. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 42-49.
- 22) Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2008. 408 с.
- 23) Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення і розвиток. Київ: Знання, 2003. 149 с.
- 24) Сазонець І.Л. Корпоративне управління. Світовий досвід та механізм залучення інвестицій. К.: ЦНЛ, 2008. 304 с.
- 25) Ткаченко А.М. Інноваційні механізми управління корпоративними інтеграційними процесами підприємства: монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2019. 215 с.
- 26) Уільямсон О.І. Економічні інститути капіталізму: Фірми, ринки, «відносна» контракція / Пер. з англ. СПб. : Леніздат; CEV Press, 1996. 702 с.
- 27) Burkinshaw J., Bresman H. Managing the post-acquisition integration process: how the human integration and task integration process interact to foster value creation. *Journal of Management Studie*. 2000. pp. 396-421.
- 28) DePamphilis D.M. Mergers, acquisitions, and other restructuring activities. Academic Press. 2007. 744 p.
- 29) Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies. Boston: Artech House, 2006. 504 с.
- 30) Miller T.E., Berger D.W. Totally Integrated Enterprises. A Framework and Methodology for Business and Technology Improvement. London: St. Lucie Press, 2000. 226 p.
- 31) Partridge C. Business objects: Re-engineering for re-use. London: REV-ENG Consulting, 2000. 614 p.
- 32) Rebstock M., Fengel J., Paulheim H. Ontologies-Based Business Integration. Berlin: Springer, 2008. 279 с.

Sequence of stages of implementation of corporate integration processes

Zuxian Lin

Department of Management and Administration, Private Higher Education Institution «Rauf Ablyazov East European University», Cherkasy, Ukraine
ORCID 0009-0002-4078-405X

Abstract: The study analyzed and determined the sequence of stages of implementation of corporate integration for industrial enterprises. In particular, the author created a model of the sequence of stages of implementation of corporate integration. This model contains general stages of corporate integration of industrial enterprises, such as: analysis and evaluation; planning and strategy; coordination of processes; technological integration; organizational integration; monitoring and evaluation/adjustment. Also, in order to achieve maximum efficiency, the process of integration transformations was supplemented with additional stages: communication and involvement of interested parties; change management; monitoring and evaluation of the post-integration stage; optimization of the integrated system. Additional stages during integration were highlighted and substantiated, such as a technological stage, a qualitative analysis within the framework of the verification of alternatives obtained after a quantitative assessment, and a stage of supporting integration processes. Therefore, the author's model of successive stages of the implementation of corporate integration of industrial enterprises was formed, which consists of traditional and special stages that are interconnected with each other. After defining the stages of implementation of integration, the most common options for integration methods in the

implementation of mergers and acquisitions were considered and their division was carried out based on the procedures used in the world. A classification of integration methods is proposed, which is built taking into account the forms of consistency of the process, the selection of methods that are unique for each method.

Keywords: corporate integration, integration processes, merger and acquisition agreements, efficiency of integration, stages of implementation of corporate integration, joint stock company, industrial enterprise.
