

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:


**КОНСАЛТИНГОВИЙ СУПРОВІД ПРИ ПОГЛИНАННІ В СФЕРІ
СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ ТА ЗДОРОВ'Я**

студентки 2-го курсу СО «Магістр»
денної форми навчання
освітньо-професійної програми Бізнес-консалтинг
ЛЯСКОВЕЦЬ Катерини Костянтинівни

Науковий керівник:
доктор філософії,
асистент кафедри економіки підприємства
ТАРАСЕНКО Лілія Олександрівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент


(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства від
«12» грудня 2022 р., протокол № 6.

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
ФИЛЮК Галина Михайлівна

(підпис)

Київ – 2022

Анотація
кваліфікаційної роботи магістра на тему «**Консалтинговий супровід при поглинанні в сфері страхування життя та здоров'я**»
студентки 2 курсу магістратури
Лясковець Катерини Костянтинівни

На тлі триваючих глобалізаційних процесів та загострення конкуренції поширеними стають кейси реструктуризації бізнесу, що обумовлює актуальність досліджень у цій сфері. Враховуючи складність та багатоетапність процесів поглинання, професійний консалтинговий супровід сторін є затребуваним, отже, кваліфікаційна робота підготовлена на актуальну тему. В роботі визначено ключові відмінності понять «злиття» та «поглинання», розглянуто причини укладення угод поглинання. Обґрунтовано важливість консалтингового супроводу угоди поглинання, що передбачає надання консультантами з необхідним досвідом та компетентностями підтримки у вирішенні комплексу завдань проекту з об'єднання бізнесу. Розглянуто елементи системи ресурсного забезпечення консалтингового проекту у сфері поглинання, надано характеристику даних елементів.

На основі аналізу показників діяльності страхових компаній, які є сторонами угоди поглинання, встановлено позитивну динаміку змін. В роботі надано рекомендації щодо планування етапів консалтингового супроводу угоди поглинання, що починається із розробки стратегії поглинання та завершується етапом інтеграції бізнесу. Детально розглянуто етап інтеграції бізнесу як фінальний етап процесу поглинання та запропоновано напрями його раціонального проведення. Розроблено оновлену організаційну структуру. Обґрунтовано зміст процедури, спрямованої на приведення підходів до ведення бухгалтерського обліку до єдиних стандартів.

Здійснено аналіз факторів впливу на рентабельність капіталу на основі моделі Дюпон, який доповнений аналізом даних інших компаній сфери страхування. За результатами встановлено, що показники страхових компаній, в цілому, відповідають показникам компаній галузі. Компанії функціонують ефективно, а від їх об'єднання очікується отримання переваг, що досягаються шляхом розширення представництва компанії в інших країнах.

Ключові слова: консалтинг, об'єднання бізнесу, поглинання, угода поглинання, причини поглинання, страхування, консалтинговий супровід, інтеграція після поглинання, аналіз ефективності.

Abstract
of the Master's Research Paper «**Consulting support for takeovers in the life and health insurance**»

In the context of ongoing globalization processes and increased competition, business restructuring cases are becoming widespread, which determines the relevance of research in this area. Given the complexity and multi-stage nature of takeover processes, professional consulting support of the parties is in demand, therefore, the qualification work is prepared on a relevant topic. The paper identifies the key differences between the concepts of «merger» and «takeover», the reasons for the conclusion of takeover agreements. The importance of consulting support of the takeover agreement, which

involves the provision of support by consultants with the necessary experience and competencies in solving the complex tasks of the business combination project, is substantiated. The elements of the system of resource support of the consulting project in the field of takeover are considered, the characteristics of these elements are given.

Based on the analysis of performance indicators of insurance companies that are parties to the takeover agreement, the positive dynamics of changes is established. The work describes the stages of consulting support of the takeover agreement, which begins with the development of the takeover strategy and ends with the stage of business integration. The stage of business integration as the final stage of the takeover process is considered in detail. An updated organizational structure has been developed. The task of bringing approaches to accounting to unified standards has been completed.

The analysis of factors influencing the return on equity on the basis of the DuPont model, which is supplemented by the analysis of data from other insurance companies, is carried out. According to the results, it was found that the indicators of insurance companies, in general, correspond to the indicators of companies in the industry. The companies operate efficiently, and their integration is expected to provide benefits, which are achieved by expanding the company's presence in other countries.

Key words: consulting, business combination, takeover, takeover agreement, reasons for takeover, insurance, consulting support, post takeover integration, efficiency analysis

ЗМІСТ

ВСТУП	5
I РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ	8
1.1 Сутність та причини процесів злиття та поглинання	8
1.2 Роль консалтингу при поглинанні бізнесу	13
1.3 Ресурсне забезпечення реалізації консалтингового проєкту у сфері поглинань	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I	23
II РОЗДІЛ. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ – СТОРІН УГОДИ ПОГЛИНАННЯ ТА ЇХ КОНСАЛТИНГОВИЙ СУПРОВІД	25
2.1 Профіль компаній-клієнтів консалтингового проєкту з питань поглинання в сфері страхування життя	25
2.2 Характеристика ринку страхування життя та здоров'я, на якому функціонують бізнес-структури – об'єкти консалтингового проєкту	30
2.3 Етапи консалтингового проєкту з поглинання	34
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II	37
III РОЗДІЛ. КОНСАЛТИНГОВИЙ СУПРОВІД ІНТЕГРАЦІЇ ПОГЛИНУТОЇ КОМПАНІЇ	39
3.1 Інтеграційний етап угоди поглинання: ключові завдання та напрями їх виконання	39
3.2 Підходи до аналізу ефективності діяльності компаній сторін поглинання та напрями їх використання	45
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III	52
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зміни в сучасному глобалізованому бізнес-середовищі сприяють все більш стрімкому розвитку міжнародної співпраці. Компанії намагаються підвищити ефективність господарської діяльності за рахунок різноманітних корпоративних стратегій розвитку. Явище злиття та поглинання є одною з найбільш популярних та оперативних серед цих стратегій. За рахунок злиття чи поглинання, компанія за короткий термін, порівняно з традиційним розвитком, може отримати цілий ряд вигід від об'єднання з іншою компанією. Серед них: економія на операційних витратах, доступ до нових ринків, збільшення асортиментного портфелю продукції, диверсифікація доходів чи організація вертикально-інтегрованого підприємства з виробництва товарів чи послуг.

Процеси злиття та поглинання стали звичайним явищем не тільки для розвинутих країн світу, а й у всьому світі та, зокрема, в країні А. Придбання компаніями підприємств радикально змінює управлінську діяльність, що суттєво впливає на відносини підприємств із органами державної влади роботу їх працівників тощо. Таким чином, угоди злиття та поглинання мають відношення майже до усіх верств населення країни А, які працюють на поглинутих підприємствах. В цей же час, процеси злиття та поглинання є найшвидшим шляхом для забезпечення зростання компаній та створення нових організаційних форм. В останні роки спостерігається зростання динаміки процесів злиттів та поглинань в світі, їх суттєвий вплив на економіку країн-учасниць, залучення до цих процесів все більшої кількості країн світу, відбувається приплив іноземних інвестицій. Саме тому процеси злиття та поглинання зумовлюють актуальність теми та необхідність більш детального та глибокого розгляду цього явища.

Значний вклад в дослідження теми на думку автора під час підготовки кваліфікаційної роботи, були теоретичні доробки таких вітчизняних і зарубіжних вчених та експертів ринку, як: Д. Баюра, І. Ігнатюк, С. Брег, О. Лукаш, Д. Швайгер,

А. Шерман. Великий внесок в дослідження ринку злиттів і поглинань зробили міжнародні аудиторські компанії: KPMG, PwC, Deloitte&Touche, Ernst&Young.

Метою роботи є розв'язання практичних завдань, що потребують вирішення у процесі консалтингового супроводу угоди із поглинання одного бізнесу іншим.

Відповідно до мети, визначено та вирішено такі завдання:

- розглянути теоретичні аспекти поняття «поглинання»;
- дослідити економічну сутність поняття «поглинання» та причини, які спонукають до прийняття бізнесом рішення щодо поглинання;
- визначити роль консалтингу в процесах, пов'язаних із реалізацією бізнес-проєкту з поглинання;
- дослідити систему ресурсного забезпечення угоди з поглинання;
- надати характеристику профіля компаній, які є сторонами угоди поглинання;
- надати характеристику ринку страхування життя та здоров'я;
- розробити рекомендації щодо оновлення організаційної структури управління страхової компанії А після її об'єднання зі страховою компанією В шляхом поглинання;
- розробити рекомендації у вирішенні питань, пов'язаних із трансформацією підходу до ведення обліку після поглинання.

Методологія дослідження. В першому розділі при розкритті сутності та концептуальних понять процесів злиттів та поглинань використовувалися методи від абстрактного до конкретного, поєднання аналізу та синтезу та метод причинно-наслідкових зв'язків. В другому розділі роботи, в аналітичній частині, де досліджувалися та аналізувались показники компаній-учасниць та динаміка сучасного стану ринку страхування життя використовувалися методи логічного й історичного, кількісно-якісного аналізу, статистичні методи, методи порівняльного аналізу. У завершальному третьому розділі основним науковим методом був метод причинно-наслідкових, логічних та функціональних зв'язків і залежностей а також метод порівняльного аналізу.

Об'єктом дослідження є угода поглинання страховою компанією «А» страхової компанії «В».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу консалтингового супроводу угоди поглинання.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи магістра полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вирішення питань, що виникають у процесі поглинання бізнесу. За результатами підготовки роботи отримано такі результати:

- на основі дослідження підходів до визначення поняття «злиття» та «поглинання» з'ясовано ключову відмінність понять, що полягає в тому, що при поглинанні як компанії, що поглинають, так і компанії, що поглинаються, залишаються окремими юридичними особами, на відміну від угоди злиття, результатом якої є ліквідація однієї із сторін;

- систематизовано елементи ресурсного забезпечення консалтингового супроводу угоди поглинання, яка потребує відповідного рівня кадрового забезпечення, інформаційного забезпечення та забезпечення програмними продуктами.

Практична значущість даної кваліфікаційної роботи полягає в розробці та впровадженні рекомендацій щодо оновлення організаційної структури управління страхової компанії А після її об'єднання зі страховою компанією В шляхом поглинання; трансформації підходу до кодування, підготовки електронних таблиць для перенесення даних до єдиної системи ведення бізнес-операцій, в тому числі ведення бухгалтерського облік; розробки та впровадження заходів з управління персоналом після об'єднання компаній.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. В роботі розміщено 11 таблиць, 6 рисунків та 4 додатки. Список бібліографічних посилань налічує 24 джерела.

I РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ

1.1 Сутність та причини процесів злиття та поглинання

В умовах сучасного глобалізованого бізнес-середовища спостерігаються швидкі економічні та технологічні зміни, якими зумовлені значні корпоративні реорганізації та стрімкий розвиток міжнародної співпраці. Підвищення ефективності виробничих процесів, опанування нових ринків збуту, оптимізація операційних витрат, збільшення портфелю продукції є одними з ключових причин прийняття бізнесом рішення про злиття або поглинання. Саме такий підхід до реструктуризації бізнесу є найбільш оперативним та користується великим попитом серед стратегій зростання компаній.

Хоча теорія і практика злиттів та поглинань глибоко вивчається протягом тривалого часу, дефініції «злиття» та «поглинання» часто сприймаються як взаємозамінні. Важливо відзначити, що ці поняття не є синонімами. Для підтвердження цього необхідним є розгляд низки підходів до визначення даних понять (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення понять «злиття» та «поглинання»

Визначення поняття «поглинання»	Визначення поняття «злиття»
Поглинання – передбачає купівлю одним підприємством значної частини акцій іншого підприємства, що можливо без згоди підприємства, яке купують. [3, с. 195]	Злиття – це поєднання двох або декількох підприємств, внаслідок чого виникає нове підприємство. [21, с. 195]
Поглинання - придбання однією компанією контрольного пакету акцій іншої компанії, юридичного дочірнього підприємства іншої компанії або окремих активів іншої компанії. [12, с. 15]	Злиття - об'єднання двох або більше фірм, при якому всі, крім однієї, юридично припиняють своє існування. [12, с. 13]
Поглинання - придбання активу, такого як завод, підрозділ або навіть ціла компанія [21, с. 22]	Злиття - об'єднання двох або більше компаній, за якого активи та зобов'язання фірми (фірм), що продає, стають частиною фірми, що купує [21, с. 22]

<p>Поглинання – спосіб реорганізації, коли одне підприємство приєднується до іншого і останньому переходять усі майнові права та обов’язки приєднаного підприємства [1, с. 63]</p>	<p>Злиття підприємств – це об’єднання підприємств шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства внаслідок якого власники (акціонери) підприємств, що об’єднуються, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об’єднаних підприємств з метою подальшого спільного розподілу ризиків та вигод від об’єднання [6, с.115]</p>
--	---

Джерело: побудовано автором на основі [1], [3], [6], [12], [21]

Аналізуючи підходи до визначення понять можна зазначити, що в рамках злиття йдеться про те, що одна із сторін припиняє своє існування, а її активи переходять компанії, яка залишається. На відміну від злиття, поглинання передбачає придбання однією компанією іншої бізнес-одиниці, яка, при цьому, продовжує своє існування як окрема юридична особа, яка контролюється компанією, що її купила.

Отже, відмінність понять «поглинання» та «злиття» полягає у такому: при поглинанні як компанії, що поглинають, так і компанії, що поглинаються, залишаються окремими юридичними особами після угоди. Під час злиття відбувається юридична ліквідація однієї з компаній [10].

Процесам поглинання та злиття передують визначення необхідності реструктуризації з боку бізнесу. Компанії об’єднуються з іншими компаніями або купують їх з багатьох причин, серед яких:

1. Досягнення синергетичного ефекту. При об’єднанні бізнес-діяльності загальна ефективність роботи має тенденцію до зростання, а загальні витрати мають тенденцію до зниження, оскільки кожна компанія використовує сильні сторони іншої компанії. Синергія може бути виміряна зокрема обсягом очікуваного додаткового грошового потоку, який буде згенерований завдяки об’єднанню і буде більшим, ніж той, який компанії могли отримувати, функціонуючи окремо.

2. Сприяння зростанню бізнесу. Поглинання може дати компанії-покупцю можливість збільшити свою частку на ринку, не докладаючи значних

зусиль. Замість цього компанії-покупці просто купують бізнес конкурента за певну ціну, що зазвичай називається горизонтальним злиттям. Наприклад, компанія зі страхування життя може вирішити викупити меншу конкуруючу страхову компанію, що дозволить меншому підприємству випускати більше полісів страхування і збільшити обсяги продажів лояльним до бренду клієнтам.

3. Підвищення цінової потужності ланцюга поставок: викупивши одного зі своїх постачальників або дистриб'юторів, бізнес може усунути цілий рівень витрат. Зокрема, викуп постачальника, відомий як вертикальне злиття, дозволяє компанії заощадити на маржі, яку постачальник раніше додавав до своїх витрат. А викупивши дистриб'ютора, компанія часто отримує можливість відвантажувати продукцію за нижчими цінами.

4. Усунення конкуренції: багато угод зі злиття та поглинання дозволяють покупцеві усунути майбутню конкуренцію та отримати більшу частку ринку. З іншого боку, зазвичай потрібна велика премія, щоб переконати акціонерів цільової компанії прийняти пропозицію. Нерідкі випадки, коли акціонери компанії-покупця продають свої акції і знижують ціну у відповідь на те, що компанія заплатила занадто багато за компанію-ціль [9].

Підсумовуючи вищезазначене можна зробити висновок, що мотивами процесів злиття та поглинання є отримання різноманітних вигід серед яких економія ресурсів, підвищення (максимізація) ефективності управління ресурсами, зростання бізнесу, отримання більш сильної позиції на ринку. Хоча перелічене є досить переконливим, результати реалізації угод злиття та поглинання не завжди відповідають очікуванням. Так, нещодавнє дослідження Harvard Business Review [22] повідомило, що понад 60% угод фактично знищують, а не створюють акціонерну вартість, а до 90% не досягають своєї інвестиційної мети. Причини невдач у 70%-90% випадків різноманітні, але можна сказати, що все починається з недосконалого процесу прийняття рішень. Занадто часто процес прийняття рішень є безсистемним, що здається нелогічним з огляду на стратегічну важливість рішень щодо злиттів та поглинань. Простіше кажучи, безсистемний процес прийняття

рішень призводить до прийняття безсистемних рішень. Ось деякі з найпоширеніших симптомів безсистемного підходу:

1. Відсутність стратегії злиття та поглинання, яка б чітко формулювала стратегічну мету, яку намагаються досягти, що призводить до надмірного акценту на короткостроковому зростанні за рахунок виключення інших важливих обґрунтувань.

2. Відсутність критеріїв прийняття рішень для оцінки ступеня відповідності потенційних компаній-цілей стратегії, що часто призводить до групового мислення або емоційного прийняття рішень.

3. Ізольована або розрізнена група, що приймає рішення, яка виключає ключові точки зору всередині організації, що сприяє виникненню почуття недовіри всередині організації.

4. Неповний процес належної обачності або такий, що не пов'язаний з критеріями прийняття рішень.

5. Неповне уявлення про ландшафт злиття та поглинання, що призводить до тунельного бачення надто обмеженої кількості альтернатив.

6. Мотивація не має економічної або фінансової доцільності, спирається лише на відчуття власників бізнесу, що вважають угоди зі злиття або поглинання найкращим рішенням задля отримання фінансової вигоди.

Безсистемний підхід до прийняття рішень при оцінці компаній-кандидатів майже напевно призведе до невдачі. Він також може мати значний і довготривалий негативний вплив на компанію-покупця. Оскільки очікується, що кількість угод зі злиття та поглинання зростатиме протягом наступних кількох років, багато компаній-покупців прагнуть відійти від безсистемного підходу, щоб покращити свої рішення щодо злиття та поглинання. Далі представлені три рекомендації спеціалістів, які допоможуть компаніям перейти до прийняття рішень на основі фактів та консенсусу:

1. Створення наглядової ради. Першочерговим завданням, особливо у великих організаціях та компаніях, є створення структури управління процесами злиття та поглинання. Це може бути рада з питань злиттів та поглинань, до складу

якої входять керівники та представники різних функціональних підрозділів, які виконують наступні функції:

- визначають та підтримують стратегію та політику у сфері злиттів та поглинань;
- затверджують процес та процедури злиття та поглинання;
- схвалюють злиття та поглинання, які найкраще відповідають пороговим критеріям;
- розподіляють ресурси (фінансові та людські) для формулювання рекомендацій щодо злиттів та поглинань;
- призначати та звільняти групи з реалізації злиттів та поглинань;
- перегляд результатів та планів злиттів та поглинань на періодичних контрольних точках;
- вирішення питань, що виникають під час роботи груп з реалізації злиттів та поглинань.

2. Вибір цільових компаній за допомогою моделі прийняття рішень. Завдання вибору цільових компаній та управління ними є класичним завданням управління портфелем. Існує багато факторів, які необхідно враховувати, альтернатив, які необхідно оцінити, і рішень, які необхідно прийняти. Тут слід зробити акцент на аналізі наявних даних та залученні внутрішніх зацікавлених сторін для використання їхнього досвіду, знань та суджень. Найкраще з цим впоратися шляхом побудови однієї або декількох моделей прийняття рішень для забезпечення прийняття багатокритеріальних рішень. Аналіз злиттів та поглинань може бути покращений шляхом побудови моделі прийняття рішень з цілісним набором критеріїв та показників, таких як:

- фінансові показники (беклог, борг, темпи зростання, довгострокові зобов'язання, темпи зростання та дохід);
- інтелектуальна власність (дані та алгоритми, патенти на промислові зразки, торгові марки та патенти на корисні моделі);
- людський капітал (освіта та досвід, тривалість роботи в компанії, впливові особи на ринку та наявність допуску до державної таємниці);

- технології (фірмові рішення, ключові компетенції, сектор ринку);
- синергія (уникнення витрат, скорочення витрат, масштабованість).

На цьому етапі ще не надто рано починати визначати як буде працювати інтеграція, хоча б на концептуальному рівні. Після досягнення згоди щодо концептуального підходу представники обох компаній повинні визначити, як сторони будуть працювати разом, співпрацюючи над бізнес-процесами та процедурами.

3. Управління злиттям та поглинанням як портфелем. Насамкінець, для успішного управління програмою злиття та поглинання та уникнення 70-90% невдач, компанія-покупець повинна взяти на себе зобов'язання щодо управління та менеджменту, які відповідають інвестиціям та рівням ризику, пов'язаним з програмою. Це зобов'язання повинно включати використання перевіреної методології управління портфелем і багатокритеріальних моделей прийняття рішень для досягнення групового консенсусу і прийняття рішень, заснованих на фактах [17].

Отже, злиття та поглинання є трудомістким процесом, що потребує ретельної підготовки та вивчення багатьох аспектів функціонування бізнесу задля запобігання негативного ефекту від угоди. Перш за все, треба розуміти мету, яку ставить компанія, що потребує реструктуризації. Розуміння мети бізнесу, що прагне здійснити реструктуризацію допомагає з аналізом ринку та пошуком компанії – кандидата на придбання. Варто уникати безсистемного підходу до процесу злиття або поглинання, тобто необхідно розробити чітку стратегію злиття та поглинання; зазначити критерії прийняття рішень; налагодити чітку та прозору комунікацію в групі, що приймає рішення.

1.2 Роль консалтингу при поглинанні бізнесу

На різних етапах розвитку бізнесу його менеджмент може потребувати допомоги щодо різноманітних аспектів ведення бізнес-діяльності. В умовах, коли персоналу компанії не вистачає досвіду, кваліфікації, певних вмінь та навичок,

керівники або власники бізнесу зазвичай шукають професійної допомоги та поради в бізнес-консультантів.

Головною метою бізнес-консалтинга є оцінка стану, в якому перебуває підприємство і яким шляхом можна покращити ефективність бізнесу та вирішити існуючі проблеми, що впливають на кінцевий прибуток підприємства за рахунок незалежної оцінки поточної діяльності та аналізу процесів та формування рішення для досягнення необхідного результату. Можливі запити клієнта:

- необхідність збільшити ефективність вже стабільного бізнесу, наприклад, для масштабування;
- наявність складнощів чи проблем, які власними силами вирішити не вдалося, у тому числі конфлікти з партнерами;
- потреба допомоги менеджменту чи фахівцям;
- компанія знаходиться на межі краху, банкрутства;
- власнику бізнесу потрібне середовище для незалежної оцінки нових рішень та їх впровадження;
- необхідність реалізувати складний проєкт, для якого своїх ресурсів буде недостатньо;
- закінчилися ідеї для просування нових товарів чи послуг.

Бізнес консалтинг є досить обширною галуззю та поділяється на декілька профільованих напрямів: управлінський консалтинг, фінансовий консалтинг, ІТ консалтинг та інші. Консалтинг з питань поглинання належить до фінансового консалтингу.

Фінансовий консалтинг – комплекс послуг, пов'язаних з ефективним управлінням коштами, іншими активами фірми, розумний розподіл бюджету та зовнішні вкладення з метою отримання прибутку

Головною метою фінансового консалтингу є покращення показників компанії, що у свою чергу призведе до розвитку бізнесу та збільшення прибутку шляхом розробки економічно ефективні стратегії розвитку бізнесу та планів щодо їх здійснення. Можливі запити клієнта:

- незалежний аналіз та оцінка фінансового стану бізнесу;

- виявлення наявних проблем;
- складання ефективних методів управління фінансовими ресурсами;
- створення оптимальної фінансової політики;
- постановка вірних короткострокових та довгострокових цілей у сфері фінансів;
- оцінка наявних інвестиційних проектів;
- оцінка фінансових перспектив компанії загалом.

Ознайомлення з поняттям, метою та можливими завданнями бізнес- та фінансового консалтингу дає більш конкретне уявлення про низку завдань та цілей поставлених перед консультантами з питань поглинання.

Процеси, пов'язані із поглинанням однією бізнес-одиноцею іншої формують довготривалий проект, який складається з декількох етапів. Перед компаніями – сторонами угоди про поглинання постає низка завдань, пов'язаних на перших етапах з певним обсягом аналітичної роботи, на наступних – із юридичними питаннями, питаннями уніфікації підходів до організації бізнесу – на фінальних етапах.

Хоча бізнес може самостійно виконати завдання, пов'язані з процесами поглинання шляхом залучення до них власного персоналу, створенням робочих груп, такий підхід може бути не завжди доцільним з огляду на значний обсяг роботи, для виконання якого необхідний відповідний рівень досвіду та компетентностей. Крім того, залучення до виконання робіт, пов'язаних з поглинанням, власного персоналу, може спричинювати загрози невиконання основних обов'язків. Тому для виконання широкого спектру робіт, пов'язаних з поглинанням, доречним буде скористатися послугами бізнес-консалтингу – отримати експертне консультування, яке спрямовано на допомогу бізнесу у вирішенні завдань, що постають у процесі поглинання. Консалтингові компанії, персонал яких має достатню кваліфікацію, супроводжують бізнес-одиноці в процесі поглинання, що дозволяє бізнесу пройти етапи аналізу ринку та пошуку

кандидата на придбання, оформлення та підписання юридичної угоди, інтеграції та оцінки ефективності придбання заручившись допомогою кваліфікованих спеціалістів.

Метою консалтингу з питань поглинань є комплексне стратегічне управління портфелем і забезпечення прибутковості та зростання бізнесу клієнта. Це включає в себе широкий спектр консалтингових послуг - консультанти зі злиттів та поглинань підтримують компанії-покупців в пошуку відповідних кандидатів на поглинання або злиття, розробляють комплексні плани виділення або продажу, оцінюють потенційну компанію-ціль і визначають синергії, які можуть бути досягнуті в результаті потенційного злиття або поглинання. Крім того, вони допомагають учасникам угод з розрахунком вартості придбання та супроводжують всі подальші етапи процесу, включаючи інтеграцію після злиття (PMI). Крім того, M&A консультанти підтримують сторону продавця – пошук покупців та інвесторів (наприклад, в рамках стратегії виходу власників або інвестиційного фонду), а також забезпечення справедливого та безперешкодного завершення угоди для продавця [15].

Існує декілька елементів типової угоди M&A, які можуть бути підтримані консультантами з питань злиттів та поглинань:

1. Стратегія злиття та поглинання.
2. Скринінг ринку та глибоке занурення ззовні.
3. Процес M&A, включаючи юридичний аудит, переговори та закриття угоди.
4. Інтеграція після злиття.

Перш за все, консалтингові компанії залучаються до процесу оцінки стратегічних можливостей (в т.ч. M&A) в рамках стратегії виходу або зростання компанії. Стратегія злиття та поглинання повинна бути оптимальним вибором для компанії з урахуванням поточного ринкового середовища та індивідуальної ситуації компанії. Можливість M&A обирається (як покупцем, так і продавцем) тільки в тому випадку, якщо клієнт може отримати від неї фінансову, операційну

та стратегічну вигоду, одночасно зважуючи ризик, пов'язаний з майбутньою угодою.

Далі, якщо M&A обрано як стратегію зростання або виходу компанії з ринку, починається процес скринінгу ринку. Консультанти опрацьовують державні та приватні бази даних, щоб визначити найкращих інвесторів, покупців або продавців (залежно від типу угоди), які б відповідали амбіціям клієнта. Потім компанії, що увійшли до короткого списку, оцінюються ззовні - консультанти проводять більш глибокий аналіз бізнес-моделей та ринкових позицій цих компаній, а також проводять первинну оцінку потенційної синергії на основі загальнодоступної інформації. Після цього процесу сторони, що увійшли до короткого списку, запрошуються до участі у процесі злиття та поглинання. Зустрічі із зацікавленими сторонами організовуються лише для тих компаній, які підписали угоду про нерозголошення інформації.

З цього моменту починається процес злиття та поглинання. Зазвичай, ключовим елементом процесу для консультантів з M&A є due diligence – глибокий аналіз бізнесу. В рамках процесу злиття та поглинання може бути проведено кілька видів due diligence проектів, таких як юридичний, фінансовий, комерційний або перевірка постачальника. Залежно від основних інвестиційних гіпотез, вони спрямовані на виявлення ключових жовтих і червоних прапорців для інвестицій, а також на підтримку процесу оцінки для визначення запропонованої ціни угоди. Аналізуються та оцінюються різні сценарії вартості компанії, оскільки майбутні грошові потоки є ключовими факторами формування остаточної ціни, оскільки стійкість та розмір майбутніх прибутків є основним мотиватором для потенційних покупців. Він часто перевищує вартість активів компанії - таких як обладнання або програмне забезпечення, оскільки вони є єдиним засобом створення економічної цінності. Часто ключові диференціатори цінової пропозиції між різними сторонами залежать від очікуваної рентабельності інвестицій та синергії, що досягається за рахунок злиття та поглинання.

І останнє, але не менш важливе: проводяться переговори між зацікавленими сторонами, і після узгодження ціни та термінів угода M&A завершується.

Консультанти з питань злиттів та поглинань часто залучаються до цих етапів, надаючи посередницькі послуги, щоб уникнути можливої безвихідної ситуації. Після успішного завершення угоди починається процес інтеграції після злиття/поглинання. Об'єднання двох бізнесів (покупця і продавця) часто є складним і делікатним завданням. Часто обидві компанії мають різні операційні моделі та культури. Процес інтеграції має на меті подолати ці розбіжності та стандартизувати бізнеси, щоб забезпечити отримання вигоди для покупця. У той же час, інтеграція після злиття/поглинання має амбітну мету – забезпечити синергію, яка була виявлена в процесі комерційного аудиту, одночасно забезпечуючи операційну готовність компанії-покупця.

Таким чином, діяльність консультантів у сфері злиттів та поглинань в основному складається з пошуку потенційних інвесторів / покупців / продавців та консультування своїх клієнтів у процесі переговорів. Ця діяльність поєднується з дотриманням високого рівня конфіденційності та розсудливості, щоб уникнути потенційного втручання зовнішніх чинників або нанесення економічних збитків залученим сторонам. Саме тому консультанти з питань злиттів та поглинань все частіше залучаються корпоративними клієнтами для забезпечення безперебійного процесу та зниження ризиків його зриву [16].

За даними дослідження PwC [14] Обсяги та вартість угод зі злиття та поглинання, як правило, зростають у періоди економічного зростання та сприятливої кон'юнктури на ринках і знижуються в періоди невизначеності та волатильності ринків. Це спостерігалось на початку 2020 року з початком пандемії COVID-19, а також подібні тенденції можна було спостерігати під час попередніх економічних спадів, таких як світова фінансова криза та крах доткомів. Отже зрозумілим є те, що в першій половині 2022 року активність на ринку злиттів та поглинань знизилася. Компанії-учасники угод стикаються з вищою вартістю капіталу та зростаючим тиском на прибутковість. А їхні ради директорів та інвестиційні комітети можуть виступати за обережність і навіть затримку в укладанні угод зі злиття та поглинання, оскільки зростання інфляції, занепокоєння щодо постачання енергоносіїв, дефіцит робочої сили та перебої в ланцюгах

поставок чинять тиск на баланси та відкладають довгострокові пріоритети, такі як укладання угод, на майбутнє.

1.3 Ресурсне забезпечення реалізації консалтингового проєкту у сфері поглинань

Поглинання одного бізнесу іншим є довготривалим процесом. Як правило, консалтинговий супровід угод з поглинання передбачає декілька етапів кожен з яких має бути забезпечений необхідними ресурсами на відповідному рівні. Директивами для послуг управлінського консультування (ISO 20700:2017) визначено, що надавачі послуг з управлінського консультування несуть відповідальність за створення та підтримання відповідного рівня спроможності протягом усього періоду виконання завдання. При цьому спроможність включає в себе різноманітні ресурси, які дозволяють виконати завдання, та представлені управлінським персоналом, доступом до спеціальних знань, методик, інструментів [15].

Під час реалізації консалтингового проєкту, пов'язаного з процесом поглинання, важливим є інформаційне та кадрове забезпечення. На перших етапах реалізації угоди з поглинання необхідно вивчити усі установчі документи компанії, вивчити довідники статей бюджету, операційні системи в яких працюють компанії-сторони угоди, дослідити організаційну структуру та стратегію управління персоналом, а також знати організаційно-правові форми компаній.

Етап інтеграції потребує зібраної та обробленої інформації з попередніх етапів. Окрім отриманої інформації з боку замовників проєкту, необхідно вивчити закони та стандарти, якими керуються компанії-замовники, законодавство ведення бухгалтерського обліку у сфері, в якій функціонують установи, з якими заключено контракт та безпосередньо локальні стандарти ведення бухгалтерського обліку.

Окрім інформаційного забезпечення, необхідно мати досвідчену команду консультантів з належними компетенціями задля аналізу та обробки

інформаційних ресурсів наданих клієнтом. Рис. 1.1 наглядно демонструє команду з проєкту поглинання.



Рис 1.1. Команда проєкту консалтингового супроводу угоди з поглинання

Джерело: побудовано автором

Кожен учасник команди відіграє важливу роль, маючи певний набір компетентностей. При цьому такі компетентності – комбінація специфічних навичок (необхідних для окремого конкретного проєкту), так і універсальних. Таблиця 1.2 наглядно демонструє компетентності – гнучкі навички (soft skills) та професійні навички (hard skills) – необхідні для консультантів на проєкті із супроводу угоди поглинання.

Окрім гнучких навичок (soft skills) та знань, дуже важливою компетентністю є навички роботи в програмах з консолідації та обробки даних, такий як Excel або Power BI. Такі компетентності дають змогу пришвидшити етап інтеграції, шляхом скорішого аналізу та консолідації даних отриманих із довідників статей бюджету, списків клієнтів та постачальників компанії.

Склад та компетентності команди консалтингового проєкту з поглинання

№ з/п	Посада	Компетентності
1	Партнер проєкту	<ul style="list-style-type: none"> - комунікаційні навички, які, зокрема, дозволяють ефективно взаємодіяти з замовником - навички здійснення контролю та координації завдань проєкту - навички лідера - навички роботи у команді - навички вільного володіння функціоналом електронних таблиць Excel - знання системи ведення бухгалтерського обліку клієнта - підготовка високоякісних фінансових звітів - підготовка високоякісних презентацій - вміння мотивувати команду консалтингового проєкту - досвід роботи на схожих проєктах
2	Сініор	<ul style="list-style-type: none"> - комунікаційні навички, які, зокрема, дозволяють ефективно взаємодіяти з замовником - контроль та координація завдань проєкту - навички лідера - навички роботи у команді - досвід роботи на схожих проєктах - навички вільного володіння функціоналом електронними таблицями Excel - підготовка високоякісних фінансових звітів - підготовка високоякісних презентацій - знання системи ведення бухгалтерського обліку клієнта - знання в сфері фінансів та HR
3	Фінансовий консультант	<ul style="list-style-type: none"> - навички вільного володіння функціоналом електронних таблиць Excel - навички з консолідації та обробки даних - володіння програмою Power BI - підготовка високоякісних фінансових звітів - підготовка високоякісних презентацій - навички роботи у команді - вміння ефективно управляти часом для забезпечення своєчасного та якісного виконання завдань консалтингового проєкту
4	HR консультант	<ul style="list-style-type: none"> - знання в області адаптації персоналу до змін - знання в області мотивації персоналу - комунікативні навички - навички роботи у команді - підготовка високоякісних презентацій

Джерело: розроблено автором

Бізнес-консультантам важливо розвивати практичні навички та компетентності шляхом проходження курсів, складання іспитів для отримання

професійної кваліфікації. Однією із визнаних та затребуваних є кваліфікація СІМА, яка включає стратегічний рівень, управлінський рівень та операційний рівень досягнень. Програма іспиту передбачає, що кандидати на отримання кваліфікації СІМА (в залежності від рівня та виду іспиту) мають володіти знаннями та навичками щодо підходів до оцінки бізнесу, аналізу фінансових показників, складання консолідованої звітності [11]. Зазначене безпосередньо пов'язано із завданнями, до яких можуть залучатися консультанти у рамках надання послуг супроводу угоди поглинання.

Варто також зауважити процес отримання завдання від клієнта. Компанія-замовник надсилає запити до різних консалтингових фірм, де вказує загальними словами свій запит. Партнери або сініор менеджери з боку консалтингової фірми проводять попередню зустріч або онлайн дзвінок із потенційним клієнтом задля отримання деталей потенційного проєкту. За час вказаний замовником готується презентація, де сформовано бачення консультантів щодо виконання запропонованого завдання. У зазначений термін відбувається презентація, після якої клієнт має змогу обрати компанію, бачення якої йому найбільше сподобалось та яке якомога більше відповідає кінцевому результату, який хоче бачити замовник.

Вже отримавши проєкт, на початкових етапах, завдання формується разом із керівниками майбутнього проєкту через зустрічі або онлайн конференції, під час яких консультанти слухають розуміння проєкту замовником ставлять заздалегідь підготовлені питання, що допоможуть згодом краще розуміти цілі, яких клієнт хоче досягнути, так само як і ресурси які можуть бути надані консультантам. Коли всі цілі узгоджені та є чітке розуміння ресурсного забезпечення, призначається наступна зустріч для підписання контракту на надання консалтингових послуг та також складається договір про нерозголошення кондиційної інформації з боку обох сторін. Наступним етапом є надання інформації, що має відношення до поставлених цілей проєкту та інформації за запитом виконавця, шляхом листування електронною поштою.

Одними із провідних документів з боку клієнта – є організаційна структура компаній, фінансові звітності, інформація про кодування різних позицій в

бухгалтерському обліку, про кодування клієнтів компанії-замовника, так само як і відомості про співробітників компанії, що поглинається. Також були представлені довідники статей бюджету, витрат та доходів; список центрів фінансової відповідальності; облікова політика компанії; процес планування закупівель; процес внесення змін до річного плану закупівель; фінансові довідники. Інформація надається переважно через електронну пошту, проте деякі файли, які регулярно оновлюються, наприклад довідник статей бюджету, зберігаються у хмаровому сховищі. Вищезазначені документи є необхідними на етапах аналізу та інтеграції компаній, вони допомагають підібрати та сформувати найкращу кадрову та фінансову політику компанії. Співробітники консалтингової фірми зазвичай мають також доступ до офісу клієнта, та здебільшого працюють в його межах, щоб мати змогу поставити запитання на пряму керівній ланці клієнта для отримання необхідної інформації, або деталей, яких бракує.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

В рамках проведеного дослідження теоретичних питань, пов'язаних із об'єднанням бізнесу шляхом поглинання можна зробити такі висновки:

1. Поняття «поглинання» застосовується поряд із поняттям «злиття» та є поняттями, які застосовуються при об'єднанні бізнесу, проте дані поняття не є синонімами. За результатами вивчення підходів до визначення змісту понять «поглинання» та «злиття» можна зазначити, що ключовою відмінністю є те, що поняття поглинання не передбачає ліквідації однієї із сторін угоди. Під поглинанням розуміють процес придбання однією компанією іншої бізнес-одиниці, яка, при цьому, продовжує своє існування як окрема юридична особа, яка контролюється компанією, що її купила.

2. Серед мотивів прийняття бізнесом рішення щодо поглинання осними є прагнення керівництва розвивати та розширювати бізнесу, досягти ефекту економії від масштабу, завоювати новий ринок тощо. Хоча від угоди поглинання очікується отримання бізнесом позитивного ефекту, це не завжди досягається. Причинами не

досягнення позитивного результату від угоди поглинання є: відсутність стратегії поглинання, недостатній рівень планування процесу поглинання, відсутність аналізу компанії, яка поглинається або часткове його проведення.

3. Враховуючи те, що угоди поглинання характеризуються значною складністю, тривалим періодом реалізації та потребують наявності значного досвіду персоналу, який залучений до виконання необхідних завдань в рамках поглинання, доцільним є залучення до виконання цих завдань бізнес-консультантів. Консалтинговий супровід угод з поглинання відіграє значущу роль в досягненні очікуваних позитивних ефектів від такої угоди, а також у забезпеченні якісного виконання всіх завдань на кожному з етапів поглинання.

4. Ключовими елементами забезпечення реалізації консалтингового проєкту є: кадрове забезпечення, інформаційне забезпечення, програмне забезпечення. При цьому директивами для послуг консультування (ISO 20700:2017) визначено, що надавачі консалтингових послуг мають бути спроможними виконати всі завдання проєкту, що передбачає наявність у консультантів відповідної кваліфікації, доступ до спеціальних знань, методів. Отже необхідним є належне ресурсне забезпечення процесу консалтингового супроводу угоди поглинання.

5. Задля якісного результату проєкту з поглинання необхідним є наявність чіткої та структурованої інформації щодо організаційної структури компаній – сторін поглинання, методів та стандартів ведення бухгалтерського обліку, стратегії управління персоналом компаній, що поєднуються. Зазначене складає інформаційне забезпечення проєкту. Окрім інформаційного забезпечення, правильно підібрані та висококваліфіковані консультанти значно впливають на кінцевий результат угоди з поглинання.

II РОЗДІЛ. Характеристика діяльності страхових компаній – сторін угоди поглинання та їх консалтинговий супровід

2.1 Профіль компаній-клієнтів консалтингового проєкту з питань поглинання в сфері страхування життя

Консалтинговий проєкт, що став базою для цього дослідження, передбачав надання послуг супроводу у рамках інтеграції як завершального етапу угоди з поглинання. Сторонами угоди поглинання є: компанія А – компанія, що поглинає іншу (далі компанія А), компанія, що поглинута (далі компанія В) та консультанти з питань злиття та поглинання з боку консалтингової фірми. Компанія А, плануючи поглинання компанії В, мала на меті збільшення сегменту своїх послуг та продукції, а також розширення свого бізнесу на новий сегмент клієнтів – компанії та пенсійні фонди. Задля надання більш детального уявлення про задачі проєкту варто представити профілі компаній-учасниць угоди.

Компанія В – страхова компанія для інституційних клієнтів (B2B бізнес – тип взаємодії, що передбачає надання одним бізнесом послуг іншому). Вона фокусується на страхових продуктах, які покривають фінансові наслідки хвороб та нещасних випадків. Основними напрямками діяльності є професійне та недержавне пенсійне забезпечення ризиків настання смерті та втрати працездатності. Клієнтами компанії В є пенсійні фонди, колективні фонди, компанії та асоціації.

Компанія В охоплює європейський ринок із штаб квартирою в країні В та філіями в країні А, Німеччині, Італії, Голландії та Бельгії.

Компанія В була заснована 20 років тому у країні В місцевим земельним банком та перестраховиком, компанією С. Через 3 роки компанія С придбала всі акції компанії В і стала єдиним акціонером. Через 17 років, компанія С погодилась продати компанію В компанії А та укласти довгострокове партнерство, підтримане перестрахованням. В компанії В станом на кінець 2021 року працювало 347 осіб, враховуючи 30 співробітників у США. На рис. 2.1 зображено динаміку зміни чисельності персоналу компанії В за останні 5 років [8].

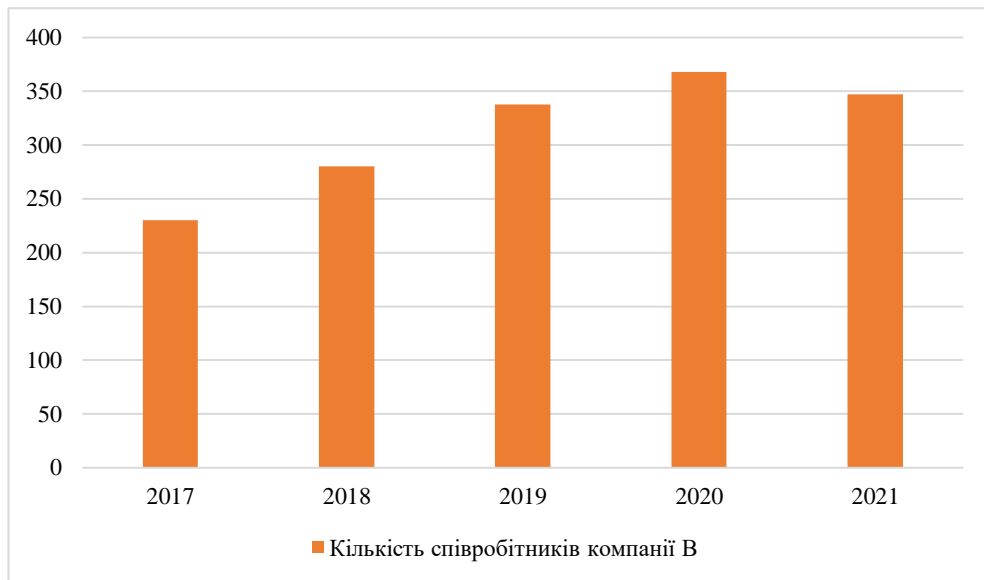


Рис. 2.1 Кількість співробітників компанії В з 2017 по 2021 роки.

Протягом останніх років спостерігається тенденція до збільшення співробітників компанії В, що свідчить про розвиток діяльності та зростання компанії В.

У 2021 році компанія В отримала прибуток у розмірі 1 376 млн доларів США, що на 88,1 млн доларів США краще, ніж у 2020 році. Обсяг зароблених премій збільшився на 14,3% з 1 368,6 млн дол. США до 1 564,8 млн дол. США у 2021 році. Консолідований коефіцієнт витрат знизився завдяки реалізації ефекту масштабу та цільового підвищення ефективності, що призвело до комбінованого коефіцієнта на рівні 99,3% на кінець 2021 року [8].

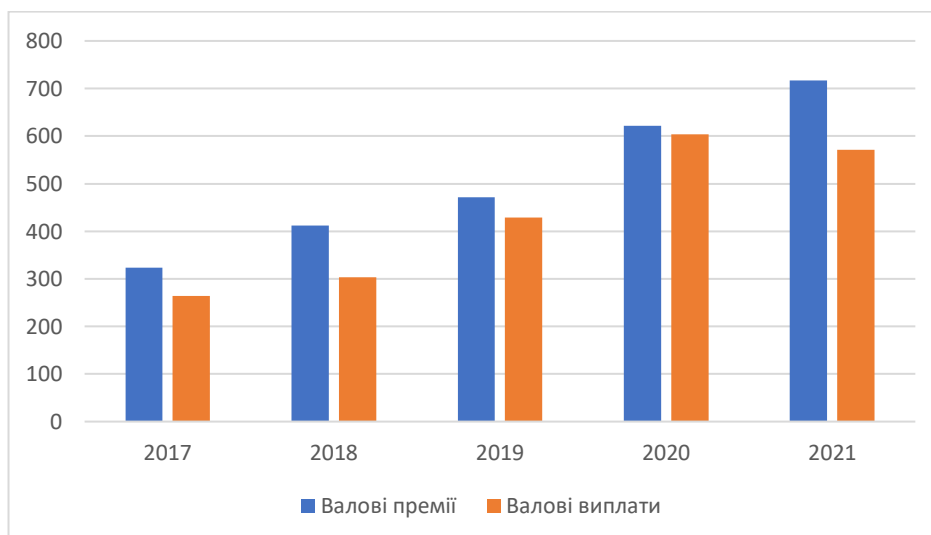


Рис. 2.2 Валові премії та виплати компанії В з 2017 по 2021 роки, млн. дол. США.

На рис 2.2 представлено динаміку зміни обсягу валових премій та виплат компанії В протягом 2017 – 2021 років. У сегменті страхування життя та здоров'я компанія змогла збільшити обсяг премій на 15,4%, з 621,6 млн дол. США до 717,4 млн дол. США, що наглядно відображено на рис. 2.2. тенденція до зростання премій була переважно зумовлена ринками країн А та В [8].

Бізнес з медичного страхування компанії В в Ірландії отримав вигоду від високої лояльності страхувальників та забезпечив солідний внесок до чистого прибутку (рис. 2.3). Він зробив значний внесок у позитивний результат, збільшивши обсяг премій на 13,4% до 847,4 млн. доларів США.

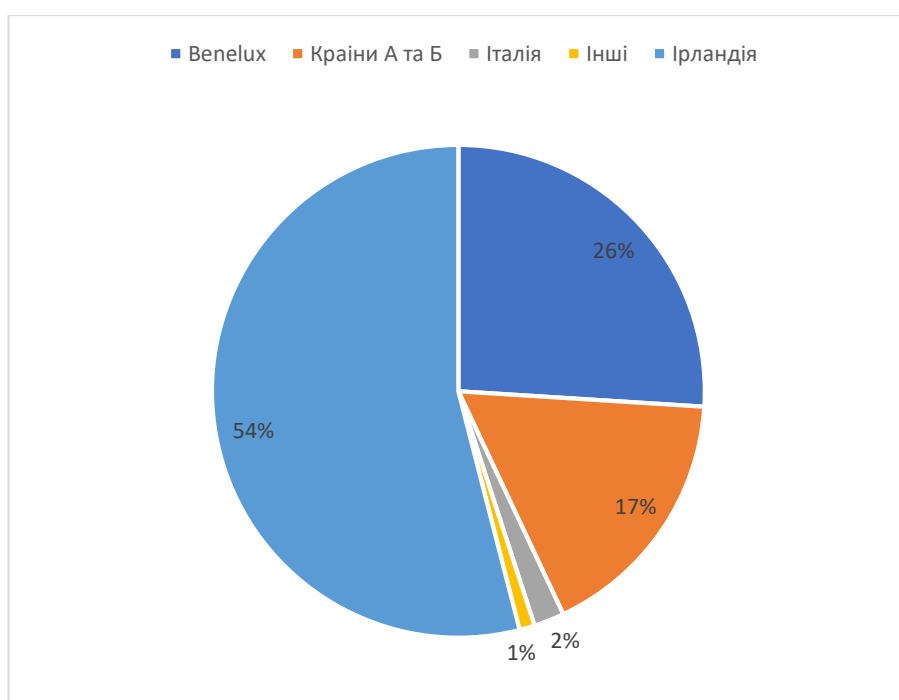


Рис. 2.3 Валові премії компанії В за 2021 рік за регіонами.

Іншою стороною угоди про поглинання є компанія А, керівництвом якої було прийнято рішення про придбання компанії В – її поглинання.

Компанія А є найбільшою компанією зі страхування життя у країні А та одним із провідних європейських постачальників комплексних послуг зі страхування життя, пенсійного забезпечення та фінансових послуг з активами в управлінні близько 276,3 млрд доларів США. Компанія здійснює свою діяльність 170 років. У 2021 році група задекларувала скоригований прибуток від операційної

діяльності в розмірі 1,81 млрд доларів США, що на 15% менше в порівнянні 2020 роком. Чистий прибуток збільшився на 20% до 1,3 млрд доларів США.

Компанія А працює на ринках країни А, Німеччини та Франції, а також має центри компетенції у Люксембурзі, країні В та Сінгапурі. До складу групи А, холдингу, до якого належить компанія А, також входять різні дочірні компанії. Група налічує близько 10 000 співробітників та має у своєму розпорядженні дистриб'юторську мережу, яка налічує близько 17 000 консультантів з питань страхових продуктів компанії. Більш детальний огляд змін у штаті компанії А зображено на рис. 2.4. [7].

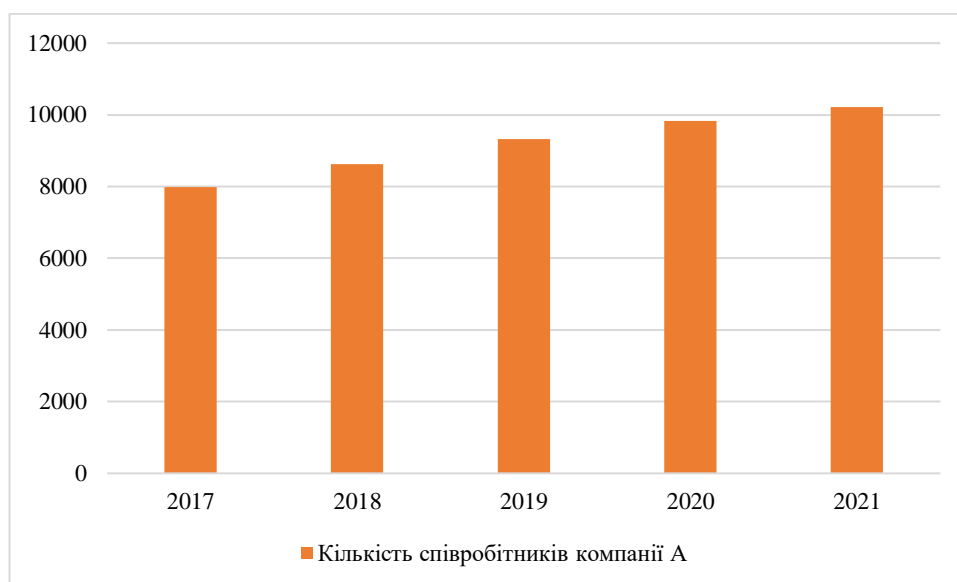


Рис. 2.4 Кількість співробітників компанії А з 2017 по 2021 роки.

Протягом проаналізованого періоду, в компанії А спостерігається збільшення кількості працівників. Це свідчить про розвиток компанії, що потребує забезпечення відповідною кількістю працівників. Тенденція є схожою з тією, що спостерігається в компанії В.

Компанія А досягла сильного річного результату за 2021 рік: скоригований прибуток від операційної діяльності компанії склав 1 811 млн доларів США. Це відповідає зростанню на 15% у порівнянні з попереднім роком, що наглядно відображено на рис. 2.5. Чистий прибуток зріс на 20% до 1 257 млн доларів США. Що стосується результатів комісійного бізнесу, то компанія А досягла 16% зростання в національній валюті до 699 млн доларів США. Компанія продовжила

розширювати свій комісійний бізнес у 2021 році: комісійний дохід зріс на 16% у місцевій валюті до 2 296 млн доларів США. Усі підрозділи збільшили свій внесок у цей показник. У 2021 році премії склали 20,2 млрд доларів США і, таким чином, були приблизно на рівні попереднього року в місцевій валюті.

Компанія А досягла прибутковості прямих інвестицій на рівні 2,3% у 2021 році, тоді як чиста інвестиційна прибутковість складала 2,9%. У 2021 році компанії з управління активами життя створили чисті нові активи у розмірі 9,4 млрд доларів США у бізнесі з управління активами третіх сторін. Активи третіх сторін в управлінні досягли 102,8 млрд доларів США на кінець 2021 року, збільшившись на 12% [7].

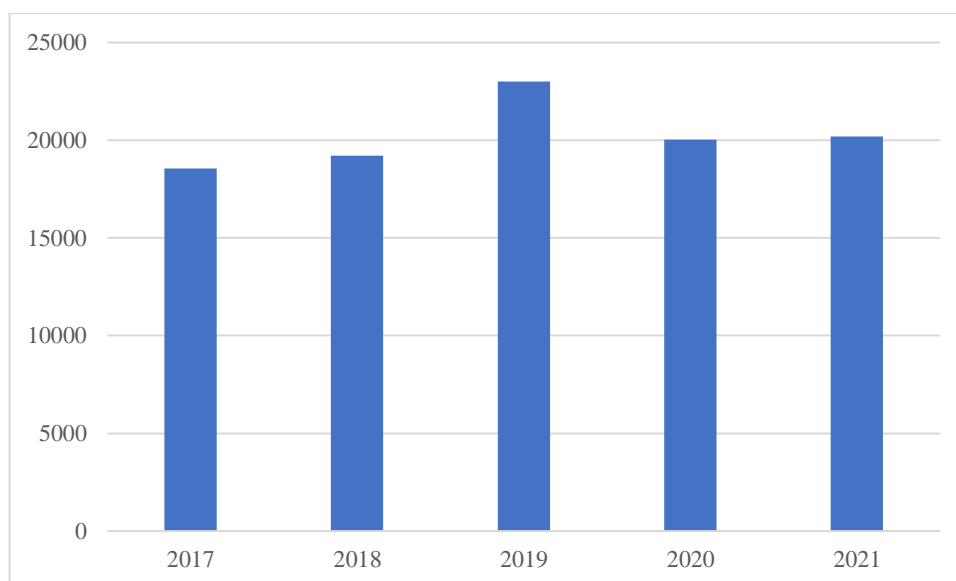


Рис. 2.5 Валові премії компанії А з 2017 по 2021 роки, млн дол. США

Компанія А та компанія В є компаніями, що функціонують у сфері надання послуг страхування життя і здоров'я. Аналізуючи показники діяльності компаній можна зробити висновки, що кожна компанія активно розвивається, прибуток компаній протягом останніх років мав позитивну динаміку змін, чисельність працівників збільшувалася. Валові премії компаній протягом останніх років мали тенденцію до збільшення, що свідчить про збільшення надходжень від укладених угод страхування з клієнтами та розширення присутності бізнесу в різних регіонах. Наявність позитивних тенденцій у фінансовому стані компанії А виступають як

передумови вкладання коштів в подальший розвиток бізнесу і інвестування в придбання компанії В, що відповідає змісту поняття «поглинання».

2.2 Характеристика ринку страхування життя та здоров'я, на якому функціонують бізнес-структури – об'єкти консалтингового проєкту

Страхування життя бере свій початок ще у стародавньому Римі, у вигляді взаємних кас римських воєнних та професійних колегій та поховальних кас. Найпростіші форми взаємного індивідуального страхування існували у Середньовіччі у рамках діяльності ремісничих цехів та гільдій. Наприкінці XVII ст. та на початку XVIII ст. страхування життя в європейських країнах набуло форми особливого виду підприємницької діяльності у якості доповнення до морського страхування (кораблів, вантажів а згодом і життя моряків). Системного та наукового підходу галузь страхування життя набула завдяки англійському підприємцю Джеймсу Додсону. У 1663 році він зібрав статистичні дані для розрахунку страхових премій, проаналізувавши середній вік померлих на лондонських кладовищах та кількість смертей за рік [13].

Першою компанією, яка запропонувала страхування життя в сучасний час, було Товариство дружнього вічного відомства, засноване в Лондоні в 1706 році Вільямом Талботом та сером Томасом Алленом. Кожен член здійснював щорічну виплату за акцію по одній-трьох акціях з урахуванням віку членів від дванадцяти до п'ятдесяти п'яти. Наприкінці року частина «доброчливого внеску» була розподілена між дружинами та дітьми померлих членів пропорційно кількості акцій, якими володіли спадкоємці. До Товариства входило 2000 членів.

Страхування життя та здоров'я стало вагомим фактором підтримки та стимулювання економіки, оскільки створює для всіх учасників рівні права, можливості одержати вигоду, надає впевненості та забезпечує економічний розвиток. Страхування життя замінило солідарну пенсійну систему запропоновану Отто фон Бісмарком, таким чином поступово знизивши тиск на економіку держави. Станом на кінець 2021 року 90% населення країни А мають поліс страхування

життя, інші 10% вкладаються у недержавні пенсійні фонди. Поява системи страхування здоров'я та прийняття закону про обов'язкове оформлення базового полісу посприяло стимулюванню розвитку цього сектора в країні А. Наявність полісу страхування здоров'я у всього населення збільшила ставку заробітної плати в цьому секторі та виключило систему безкоштовної медицини, що досі наявна в Україні. Тобто страхування є одним з основних факторів, що зменшують навантаження на державний бюджет.

Страховий ринок країни А складається з п'яти секторів: страховики життя, страховики іншого страхування, страховики додаткового медичного страхування, перестраховики та кептивні компанії. Страховики, що займаються видами страхування, відмінними від страхування життя, складають найбільшу за чисельністю галузь. Кептивні страховики – це страховики, що належать окремій особі або групі компаній, які самі не займаються страховим бізнесом, а лише покривають ризики своїх власників.

Таблиця 2.1

Кількість страхових компаній у країні А протягом 2017 - 2021 рр. (станом на кінець кожного року)

Компанії за напрямом діяльності	2021	2020	2019	2018	2017
Компанії зі страхування життя	17	19	19	19	19
Страхові компанії зі страхування майна та від нещасних випадків	118	116	118	114	118
Додаткове медичне страхування	10	10	11	12	12
Перестраховальні компанії	24	25	25	27	28
Кептивні страхові компанії	24	25	25	27	27
Всього	193	195	198	199	204
з них компанії з офісами у країні А	142	145	149	149	156
з них філії іноземних страхових компаній	51	50	49	49	48

Джерело: побудовано автором на основі даних статистичної бази країни А

Більшість страховиків, контроль за діяльністю яких здійснює орган нагляду за фінансовими ринками, є членами асоціації страхування країни А (Статистичне товариство країн А). Загалом, на компанії-члени статистичного товариства припадає близько 85% всіх страхових премій, що генеруються на ринку країни А.

Багато первинних страховиків, що базуються або мають штаб-квартиру в країні А, здійснюють свою діяльність виключно в межах країни. Ситуація відрізняється для перестраховиків, які генерують більшу частину своїх премій шляхом експорту своїх послуг. Більш детальна структура ринку страхування життя та здоров'я наведена в таблиці 2.2, що дає змогу оцінити яку частку ринку займають компанії А та В серед інших компаній, що здійснюють свою операційну діяльність в межах країни А.

Таблиця 2.2

Глобальний обсяг премій 2021 року найбільших приватних страховиків зі штаб-квартирою/місцезнаходженням у країні А, млрд доларів США (брутто-премії)

Страховики	Країна А	Всього
Компанія Z	4,3	61,8
Компанія С	0,1	41,7
Компанія А (сегменти життя та здоров'я)	9,4	19,8
Компанія Т	5,3	5,3
Компанія Н	4,5	9,8
Компанія В	4,2	7,5
Компанія М	4,1	4,1
Компанія К	3,6	3,6
Компанія Е	1,9	1,9
Компанія О	1,8	1,8
Перестраховики	Країна А	Всього
Компанія І	1,0	39,4
Компанія Р	0,3	2,6
Компанія С (сегмент перестраховування)	0,2	1,6

Джерело: База даних статистичного товариства країни А.

За даними таблиці 2.2. можна зробити висновок, що компанія А займає лідуючу позицію, компанія В займає 6 місце за обсягом отриманих страхових премій за результатами 2021 року.

Низькі ринкові спот ставки, які зберігаються роками, лишаються на тому ж рівні. Десятирічна спотова ставка за федеральними облігаціями у 2020 році в

середньому становила -0,52% (-0,49% у попередньому році), а на кінець року - 0,53% (-0,46% у попередньому році), тобто загалом була ще нижчою, ніж у попередньому році. Таким чином, пропозиція та управління договорами страхування життя з накопичувальними компонентами залишалися серйозним викликом і в 2020 році, оскільки це означало компенсацію зобов'язань, що впливають із зобов'язань з довгостроковими процентними гарантіями, проти інвестованих активів, які необхідно було постійно поновлювати за історично низької дохідності. Одним із способів, яким компанії зі страхування життя реагують на цю ситуацію, є зменшення довгострокових гарантій, тобто продукти з гарантованою процентною ставкою більше не пропонуються, а якщо пропонуються, то гарантована процентна ставка часто дорівнює 0%.

Обсяг валових премій всіх компаній в країні А на кінець 2021 року впав на 16,5%. Це можна пояснити меншою кількістю нових договорів з повного страхування у секторі професійних пенсій. Виплати за страховими випадками суттєво знизились. Це пов'язано з одноразовим ефектом виходу компанії Т зі страхування повного покриття в 2021 році. Інші види страхових платежів дещо знизились. Після двох років незначного скорочення витрати на страхові операції знову дещо зросли на 3,3% (2019: 0,9%). Інвестиційні доходи у 2020 році були значно гіршими, ніж у 2021 році (-18,9%). Це значною мірою пояснює зниження річного прибутку (-33.3%). Загальні активи страховиків життя скоротилися на 0.9%. Як інвестиції, так і технічні резерви практично не змінилися. Рентабельність власного капіталу склала 7,49% (2019 рік: 10,53%; 2018 рік: 9,24%). Активи, які необхідні страховикам зі страхування життя для виконання своїх страхових зобов'язань своїх страхових зобов'язань, мають бути забезпечені зв'язаними активами.

Цільовий показник визначається як 101% від технічних резервів і завжди має бути покритий відповідними інвестиціями, які підлягають відповідними інвестиціями, які підлягають відповідними інвестиціями, які підлягають суворим нормативам. Коефіцієнт покриття пов'язаних активів вказує на суму, доступну в цій категорії, як у відсотках від цільової суми. Зв'язані активи та режим

платоспроможності, що базується на ризиках, покликані покликані забезпечити високий рівень безпеки для страхувальників страхових компаній країни А.

Ринок страхування в країні А характеризується високим рівнем розвитку. Хоча кількість компаній, що надають послуги страхування, протягом періоду 2017-2021 років дещо знизилась, ринок продовжує розвиватись. Зменшена кількість компаній пов'язана з угодами зі злиття компаній в країні А.

2.3 Етапи консалтингового проєкту з поглинання

Предмет угоди між консалтинговою компанією ЕУ та клієнтом – компанією А є консалтинговий супровід процесу інтеграції компанії В після поглинання. Фінальному визначенню предмету угоди між ЕУ та замовником передувала низка процедур підготовчого етапу, який розпочався із отримання консалтинговою компанією запиту щодо необхідності надання консультаційного супроводу у зв'язку з прийняттям рішення компанії С продати компанію В компанії А. Цей проєкт був розділений на декілька угод: аналіз ринку страхування життя та підготовчий етап до поглинання, юридичний супровід проєкту, яким займався окремий відділ консалтингової компанії та проєкт з інтеграції компанії В в бізнес-середовище компанії А. У таблиці 2.3 подано назви етапів, типові завдання на цих етапах та завдання, що були виконані з боку консалтингової фірми.

Таблиця 2.3

Етапи консалтингового супроводу угоди з поглинання

Етапи	Зміст етапу	Завдання виконані під час проєкту командою консультантів
Етап I. Побудова фундаменту	Перевірка поточної бізнес-ситуації та розробка життєздатної стратегії зростання	- Формування бачення та визначення можливих ризиків - Пошук шляхів зростання - Збір команди - Дослідження та вибір ринку
Етап II. Побудова відносин	Аналіз потенційних партнерів, формування комунікації та довірливого діалогу з ними	- Дослідження та вибір перспектив - Комунікація із потенційними партнерами - Презентація бачення поглинання потенційним партнерам - Оцінка - Побудова переговорної платформи

Етап III. Укладання угоди	Підготовка детального юридичного аудиту, структури угоди, закриття угоди та початок інтеграції	- Детальний лист про наміри - Due diligence та фінальна оцінка - Структура угоди - Закриття та визначення плану інтеграції
Етап IV. Інтеграція	Об'єднання операцій і систем придбаного бізнесу з операціями і системами компанії-покупця	- Демонстрація відданого і відкритого лідерства - Створення команд і робочих одиниць - Зосередження уваги на фінансових і стратегічних цілях - Розвиток здібних і мотивованих людей - Асиміляція співробітників

Джерело: побудовано автором

Фінальним етапом було укладання угоди на надання послуг консалтингового супроводу при інтеграції компанії В в бізнес-середовище компанії А.

Замовник консалтингових послуг, компанія А, звернулась до консалтингової фірми із запитом на консультування та допомогу у веденні бухгалтерського обліку при інтеграції після поглинання компанії В. Головними завданнями було приведення до єдиного стандарту фінансової звітності, створення спільного довідника статей бюджету та підтримка при переході на систему ведення бухгалтерського обліку компанії А. Окрім того, консультанти розробили стратегічний план та дорожню карту інтеграції, культурну оцінку та план інтеграції, проміжний міжфункціональний план на 1-й - 100-й день; надали своє бачення організаційного дизайну та управління змінами, планування та реалізації комунікацій.

Під час надання консалтингових послуг на підготовчій стадії проєкту поглинання, попередніх етапів проєкту, з боку консалтингової фірми було:

1. Надано консультації та практичну підтримку, щоб допомогти компанії В стати страховою компанією, керованою даними, створити функцію офісу даних, розбудувати можливості управління даними та сформувані культуру даних.

2. Розроблено стратегію роботи з даними: оцінка поточного стану, порівняння з аналогами та аналіз прогалин з подальшою розробкою нової загальної стратегії управління даними

3. Надано найкращі галузеві практики щодо створення системи управління, в т.ч. угод про іменування, ролі та обов'язки, а також системи якості даних.

4. Надано підтримку в управлінні проектом.

Виконання зазначених вище задач, дало базу для наближення до виконання мети консалтингового проекту з поглинання. Метою консалтингового проекту є приведення до єдиних стандартів процесу ведення фінансової звітності компанії, що поглинули з компанією, яка поглинула. Завданнями, які були поставлені перед консалтинговою командою:

1. Створити єдиний формат кодування для позицій бухгалтерської звітності клієнта.

2. Поєднати бази даних клієнтів компанії-замовника.

3. Допомогати співробітникам поглинаємої компанії адаптуватися до змін.

4. Контролювати та супроводжувати щоденні ведення бухгалтерського обліку.

5. Допомогати у створенні щомісячних, квартальних, піврічних, та щорічних звітів.

6. Брати участь у підготовці документів до аудиторської перевірки компанії-замовника.

Варто зазначити, що проєкт консалтингового супроводу поглинання, що відбулось та вивчається в цій роботі, поділений на кілька менш об'ємних проєктів. В цій роботі детально розглядається етап інтеграції придбаного бізнесу з компанією покупця. Цей етап необхідний для забезпечення якомога швидкого отримання вигод від поглинання. Процес інтеграції при поглинанні складається з декількох етапів: призначення менеджера з інтеграції; призначення інтеграційної групи.

Роль консалтингу у інтеграційній фазі поглинань полягає у операційній підтримці для вирішення найбільш важливих факторів успіху об'єднання та пом'якшення ризиків (таких як, наприклад, невідповідність управлінської команди,

культурні конфлікти, повільний процес, збої для клієнтів та бізнесу, недостатня суворість у створенні цінності) – цей процес включає планування та управління інтеграцією (РМО), заходи щодо створення цінності, а також зміну операційної моделі та корпоративної культури.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

1. Об'єктом дослідження в даній роботі є угода поглинання компанією А компанії В. Дані компанії займаються діяльністю, пов'язаною з наданням страхових послуг та функціонують на ринку доволі тривалий час. Протягом останніх років обсяг валових страхових премій обох компаній збільшувався, також збільшувалася чисельність працівників компаній. Компанія А займає лідируюче місце серед страхових компаній на ринку в країні функціонування – А – за обсягом валових премій у 2021 році. Компанія В за цим самим показником займає більш низькі позиції та в середині рейтингу компаній-страховиків.

2. Показники діяльності кожної із компаній протягом останніх років характеризувалися позитивною динамікою. Компанія В, має представництва в різних країнах Європи. Кількість країн, в яких розташовані такі представництва компанії є більшою за кількість країн, де є представництва компанії В. Тому ключовою причиною поглинання було бажання керівництва компанії А посилити свою присутність в країнах функціонування компанії В.

3. Процес поглинання триває достатньо довгий період і поділяється на декілька етапів, в рамках яких виконується великий обсяг робіт. При цьому виконання завдань кожного окремого етапу, як правило, передбачає укладення окремого договору з компанією, що надає консалтинговий супровід. На перших етапах здійснюється вивчення бізнес-ситуації, аналіз стану потенційних для поглинання об'єктів, оцінка вартості бізнесу, доцільності придбання бізнесу, правові питання укладення угоди та інше.

4. Фінальним етапом угоди поглинання є інтеграція поглинутої компанії в бізнес-середовище компанії, що поглинула. Завдання етапу інтеграції компанії В

до середовища компанії А включали: створення єдиного формату кодування для позицій бухгалтерської звітності клієнта; поєднання баз даних клієнтів компанії-замовників; допомогу співробітникам поглинаємої компанії в адаптації до змін; контроль та супровід щоденного ведення бухгалтерського обліку; допомога у створенні щомісячних, квартальних, піврічних, та щорічних звітів та у підготовці документів до аудиторської перевірки.

III РОЗДІЛ. КОНСАЛТИНГОВИЙ СУПРОВІД ІНТЕГРАЦІЇ ПОГЛИНУТОЇ КОМПАНІЇ

3.1 Інтеграційний етап угоди поглинання: ключові завдання та напрями їх виконання

Процес поглинання складається з низки важливих етапів, які представлені аналізом ринку та компаній – кандидатів на придбання, розробкою стратегії поглинання, юридичним аудитом, процедурою due diligence. Завершальним етапом проєкту з поглинання є етап інтеграції придбаного бізнесу. Цей етап є найважливішим для успішного функціонування бізнесу у майбутньому і передбачає низку завдань для покупця та інтеграційної команди.

Часто одним з найбільших викликів для покупця є саме інтеграція двох компаній після закриття завдань попередніх етапів. Враховуючи, що до того як було прийнято рішення про придбання однією компанією іншої, кожна із сторін функціонувала, керуючись різними стандартами ведення бізнесу, важливим є приведення після поглинання до єдиних підходів у керуванні бізнесом.

Значущість інтеграції фінансових, матеріальних, нематеріальних, людських ресурсів, різноманітних процесів, політик до організації ведення бізнесу полягає у такому: інтеграція, що зачіпає всю організацію, здатна вплинути на якість ресурсів, посилюючи сильні сторони та компенсуючі слабкі, удосконалюючи ефективність процесів через скорочення надмірності та забезпечуючи виконання зобов'язань через поширення їх на всіх організаторів бізнесу [19].

Зазначене обґрунтовує важливість процесу інтеграції ресурсів, процесів, підходів компанії А та компанії В, адже це дозволить побудувати ефективну систему взаємодії підрозділів, спростить процеси, пов'язані із підготовкою фінансової інформації, яка буде ґрунтуватися на одних підходах, дозволить створити та впровадити уніфіковану корпоративну культуру. На інтеграційному етапі проєкту з поглинання компанією А компанії В завданнями бізнес-консультантів було приведення до єдиних стандартів ведення бізнесу, які передбачали, зокрема розробку та надання рекомендацій щодо оновлення

організаційної структури, усунення відмінностей в методах ведення бухгалтерського обліку та методах управління персоналом (таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1.

Характеристика змісту змін, що виникають на етапі інтеграції компанії

№ з/п	Тип змін	Характеристика
1	Зміна організаційної структури	Придбання бізнесу передбачає необхідність розробки оновленої організаційної структури, яка будується шляхом оновлення структур компаній А та В, якими визначалися склад та структура підрозділів компаній до етапу підписання угоди про поглинання.
2	Зміни у підходах до ведення бухгалтерського обліку	Необхідність приведення до єдиних стандартів ведення бухгалтерського обліку компаній А та В, зумовлена відмінностями, які існували у цих компаніях до їх поглинання. Це передбачало: <ul style="list-style-type: none"> – трансформацію довідника статей бюджету, що полягає у зміні кодування; – перехід компанії В на операційну систему ведення бухгалтерського обліку компанії А; – об'єднання баз даних клієнтів та постачальників послуг з метою введення розрахунків з ними та відповідного відображення цієї інформації в обліку; – зміна фінансового року компанії В
3	Зміни у підходах до управління персоналом компанії	Розробка стратегії управління персоналом, що зокрема включає розробку заходів у напрямку адаптації співробітників до змін.

Джерело: побудовано автором

Організаційна структура будь-якої компанії не є сталою та може змінюватися під впливом різних факторів. Поглинання є однією із передумов перегляду організаційної структури управління підприємством. З метою належного впорядкування взаємовідносин всередині утвореної групи компаній, формування чіткості у питаннях підпорядкування та розподілу відповідальності рекомендується об'єднати та оновити організаційні структури зазначених компаній. У додатках А та Б зображені організаційні структури компаній А та В відповідно. Компанія В має лінійно-функціональну організаційну структуру, що надає компанії такі переваги як чіткий розподіл функцій та робіт між

функціональними ланками та керівництвом, проте така структура має слабку пристосованість до змін та ринкових відносин.

Рекомендована оновлена структура відповідає принципу лінійно-штабного підпорядкування, саме такий принцип використовувала компанія А. Підготовка рішень з важливих питань роботи компанії проходить через штаби, що, у процесі стратегічного планування, здійснюють консультаційні функції. При такій організаційній структурі розповсюдженою практикою є запрошення сторонніх консультантів, як можна побачити на прикладі угоди з поглинання, що розглядається, та експертів з наукових установ, що опрацьовують певні питання та передають свої висновки та рекомендації керівній ланці. Варто зазначити, що такі фахівці не мають права давати прямі накази або рекомендації співробітникам компанії, усі рішення про зміни має приймати керівництво. В рамках цього завдання проекту, консультантами було запропоновано оновлену організаційну структуру, шляхом додавання певних функцій компанії В до організаційної структури компанії А (додаток В).

Іншим важливим аспектом етапу інтеграції є адаптація підходів до ведення бухгалтерського обліку компанії В до стандартів компанії А. Керівництвом було прийнято рішення не подавати консолідовану фінансову звітність до кінця фінансового року компанії А, в якому відбулось поглинання, що зумовлено саме процесом змін у підходах до ведення бухгалтерського обліку. Перш за все, дати початку фінансового року у компаній не співпадають, тож з початком нового фінансового року компанії А, вона буде подавати у своїх звітах й інформацію про діяльність компанії В, що в свою чергу буде додатково подавати власну (індивідуальну) фінансову звітність до кінця свого поточного фінансового року, згодом планується подавати консолідовану звітність, де буде виокремлено вклад компанії В.

Проте, задля створення консолідованої звітності існує ряд аспектів, які необхідно нівелювати: різні підходи до створення довідників статей бюджету, що полягає у різному кодуванні; різні операційні системи ведення бухгалтерського обліку. Подальша фінансова діяльність компаній буде вестись на основі

операційної систем компанії А. Задля досягнення цієї цілі, консультантами було рекомендовано та здійснено:

1. Трансформацію довідників статей бюджету, що полягає у зміні кодування. Підхід компанії В передбачав використання шестизначних кодів, компанії А – десятизначних. Автором цієї роботи було запропоновано систему дванадцятизначного кодування, де перші вісім цифр відповідають саме статті бюджету, подальші дві – компанії А та компанії В відповідно, наступні дві – країні в якій було здійснено операцію, що на перших етапах формування консолідованої фінансової звітності надасть змогу трекінгу операцій проведених компанією А та компанією В.

2. Консолідацію бази клієнтів та постачальників. Як і довідники статей бюджету, вищезазначені стейкхолдери мають власний код, що використовується в системі ведення бухгалтерського обліку. Задля приведення кодування до єдиного формату було запропоновано схожий метод, з відмінністю у послідовності: перші дві цифри відповідають компанії А або В, наступні дві – країні, в якій було заключено поліс із клієнтом, подальші дві цифри відповідають сегменту клієнта – приватний або корпоративний, всі інші цифри – включають в себе рік приєднання клієнта до компанії та порядковий номер. Одним з викликів при виконанні цього завдання виявилось те, що існують клієнти, що є приватними для компанії А та корпоративним для компанії В. Задля виключення дублікатів було запропоновано додати окремий двозначний цифровий код сегменту клієнту та прийнято рішення, що такий клієнт буде значитись під кодом компанії А.

3. Вивантажити для збереження всі дані про діяльність у формі таблиць Excel. Перш за все, дані було завантажено у файли формату Excel з систем ведення бухгалтерського обліку компаній А та В, далі завдяки формулам та інструментарію Power BI, дані було трансформовано відповідно до пунктів зазначених вище. Вже сформовані таблиці було завантажено в операційну систему компанії А.

Людський ресурс є найважливішою складовою успішного функціонування бізнес-структури. В період після поглинання, компанії-покупці можуть зазнавати значних втрат співробітників. Причинами втрат можуть бути як макроекономічна

ситуація, так і стан справ всередині самої компанії. Складнощі процесу поглинання можуть сприяти прийняттю співробітниками рішення про звільнення. Крім того, може спостерігатися скорочення співробітників, пов'язане з утворенням надлишку робочої сили, що виникла при об'єднанні бізнесу. Звільнення може бути об'єктивно обумовленим процесом у разі, коли метою об'єднання шляхом поглинання є скорочення витрат.

Метою поглинання, яке було предметом консалтингового проєкту, що розглядається, було розширення бізнесу. Враховуючи, що це передбачало й збільшення присутності компанії-покупця в регіонах функціонування придбаної компанії В, важливим є збереження співробітників, які мають необхідну кваліфікацію, досвід роботи на ринках різних країн та адаптація цих співробітників до змін, що спричинені об'єднанням. Такі зміни безпосередньо вплинули на звичну операційну діяльність співробітників, особливо компанії В. Персонал компанії після поглинання не мав чіткого бачення та уявлення про його роль у більш великій організації, спостерігалася демотивація, що відображається на ефективності його роботи.

Зміни, які відбуваються через поглинання, спричиняють певний супротив з боку персоналу, що складає поняття «опір змінам». Опір змінам проявляється в різних формах та на різних рівнях. Зокрема, в даному випадку опір проявлявся на психологічному рівні, який ґрунтується на емоціях (полягає в тому, що люди можуть боятися невідомості, недовіряти своєму керівництву, відчувати загрозу своїй безпеці) [4, с. 106]; проявлявся в активних (зниження продуктивності) та пасивних формах (страйках).

Опір змінам, зазвичай, носить деструктивний характер, а тому важливим є розробка плану подолання опору змінам в умовах об'єднання бізнесу шляхом поглинання. Зазначене є також завданням, до вирішення якого залучаються бізнес-консультанти. Задля подолання опору змінами, які виникають в процесі реалізації угоди поглинання рекомендується:

1. Розробити найбільш вигідну стратегію управління персоналом, а саме стратегію якості. Ця стратегія сприяє стимулюванню розвитку компанії, що

адаптується до змін, навчається та включає в себе спеціалізований курс навчання співробітників.

Навчання співробітників є важливим заходом із подолання опору змінам та є невід'ємною частиною функціонування бізнесу на перших етапах після поглинання, адже відбуваються зміни в структурі організації, а відповідно, певні зміни у питаннях підпорядкованості працівників, розподілу їх відповідальності, зміни в підходах до ведення діяльності, що включає в себе широкий спектр питань (фінанси, взаємодія з клієнтами тощо). Оскільки навчання будується на потребах компанії, які виникли внаслідок поглинання, бізнес, за результатами, має отримати користь.

Дієвими інструментами, які рекомендується обрати для проведення навчання персоналу, є організація проходження працівниками сертифікатних програм, залучення до навчання консультантів, діяльність, яких, пов'язана із супроводом угод поглинання, проведення внутрішніх тренінгів.

2. Проводити корпоративні заходи, сесії бізнес-коучингу, що мають посприяти адаптації колективу компанії В до колективу компанії А, розвитку персоналу, підвищення мотивації персоналу. На початкових стадіях проекту з інтеграції консультантами було виявлено демотивацію співробітників компанії В, що була зумовлена невпевненістю у їх власному професійному майбутньому та їх цінності як співробітників в більшій корпорації. Зазначене пов'язано із відчуттям персоналом таких емоцій як тривога, страх, розчарування. Важливим є керування емоціями, спрямування їх на ефективні зміни. Саме тому було запропоновано провести низку формальних та неформальних заходів, під час яких, співробітники компанії В мали би змогу більш детально ознайомитись із корпоративною культурою компанії А, дізнатись її цінності та цілі, так само й як познайомитись ближче з новими колегами та керівництвом.

З метою розробки плану заходів, спрямованих на формування політики управління персоналом рекомендується окрему увагу приділити навчання топ-менеджменту шляхом організації для них сесій бізнес-коучингу. Коучинг – це процес надання професійних послуг, що допомагають клієнтам досягати якісно

нових результатів в своєму особистому і професійному житті. Бізнес-коучинг, в свою чергу спрямований на досягнення компанією визначених цілей та, зокрема спрямований на підвищення адаптивності до змін, розвиток персоналу, уміння управляти персоналом і мотивувати його на досягнення результату, уміння вирішувати конфлікти тощо [5, с.164].

Підводячи підсумки, необхідно зазначити, що політика уважного ставлення до співробітників є надзвичайно важливою та дозволяє зацікавленим сторонам отримувати позитивні ефекти, які для бізнесу полягають у збереженні та розвитку персоналу, його відданості компанії, мінімізація ризиків пов'язаних із можливим переходом співробітників до конкурентів та використання принципів і методів роботи, застосовуваних на попередньому місці роботи.

Отже, етап інтеграції є важливим та водночас складним викликом для усіх сторін угоди та є досить тривалим процесом, бо включає в себе ще й стадію аналізу ефективності інтеграції. Саме в цьому випадку було узгоджено, що проєкт з інтеграції триватиме як мінімум півтори роки. У першому півріччі консультантами були виконанні завдання з консолідації даних з метою подальшого складання фінансової звітності, запропоновано оновлену організаційну структуру компанії та активовано процес адаптації співробітників компанії В до змін. Решта часу буде присвячена контролю та, за потреби, коригуванню системи управління персоналом, так само й як аналізу ефективності проведених робіт.

3.2 Підходи до аналізу ефективності діяльності компаній сторін поглинання та напрями їх використання

Поглинання одним бізнесом іншого передбачає отримання компанією, що поглинає повного контролю над компанією, що поглинається, хоча кожна з них продовжує функціонування як окрема юридична особа. Основною метою інтеграційного процесу є об'єднання основних ресурсів для підвищення ефективності діяльності. Під ефективністю діяльності розуміють комплексний показник, що дає узагальнене і повне відображення кінцевих результатів

використання засобів, предметів праці й робочої сили на підприємстві за певний проміжок часу [2, с. 431].

Показниками, які дозволяють виміряти ефективність діяльності бізнесу, є, зокрема, показник прибутку та показники рентабельності, розраховані на його основі. Рентабельність – одна із сфер аналізу, який має здійснюватися як на етапі розгляду компанії, яка є потенціальним варіантом на поглинання, так і після її поглинання. Компанія може бути придбана через те, що має більш високу прибутковість, що підвищує загальну рентабельність компанії, що поглинає. Для цього необхідним є прискіпливий аналіз звіту про фінансовий стан компанії та звіту про прибутки та збитки [11].

Крім того роль здійснення аналізу показників рентабельності як показників фінансового стану зростає з огляду на необхідність визначення поточного стану речей, діагностування потенційних загроз, розробки стратегії подальшого розвитку. Особливе значення в аналізі рентабельності компаній сторін угоди поглинання має рентабельність власного капіталу, оскільки власники та потенційні інвестори зацікавлені в тому, щоб інвестовані кошти приносили відповідний рівень прибутку, а також визначити, яким чином діяльність сприяє зростанню вартості бізнесу. При аналізі рентабельності капіталу важливим є визначення факторів, що мають вплив на даний показник. З цією метою доцільним є використання методу факторного аналізу на основі моделі Дюпон:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Активи}} \times \frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}} = ROS \times k_{AT} \times LR \quad (3.1.)$$

де:

ROE (return on equity) – рентабельність власного капіталу;

ROS (return on sales) – рентабельність доходів;

k_{AT} – коефіцієнт оборотності активів;

LR – коефіцієнт фінансового важелю.

Коефіцієнт оборотності активів вимірює дохід, отриманий на кожен грошову одиницю активів і показує, наскільки ефективно бізнес використовує свої активи. Рентабельність активів – це показник, який використовується для визнання генерування капіталом прийнятної норми прибутку. Коефіцієнт фінансового важеля допомагає визначити стійкість та ризикованість бізнесу. Разом ці показники допомагають показати, наскільки бізнес є успішним у фінансовому плані.

В таблиці 3.2 представлено показники діяльності компанії А, необхідні для визначення рентабельності за трьохфакторною моделлю Дюпон.

Протягом періоду, що аналізується чистий прибуток, дохід від наданих послуг, вартість активів та власного капіталу мали тенденцію до збільшення, що оцінюється позитивним чином.

Таблиця 3.2

**Показники діяльності компанії А у I – III квартал 2022 р.
млн. доларів США**

Показник	I Квартал	II Квартал	III Квартал
Чистий прибуток	502,8	804,48	1126,27
Чистий дохід	8 887,6	14 220,16	20 889,75
Активи	87 424,80	115 547,34	209 819,50
Власний капітал	7 710	13 795	19 353

Джерело: фінансова звітність компанії А

В таблиці 3.3 представлено розрахунок елементів трьохфакторної моделі Дюпон для компанії А.

Таблиця 3.3

**Розрахунок елементів трьохфакторної моделі Дюпон для компанії А,
I – III квартал 2022 р.**

Показник	Умовне позначення факторів	I Квартал	II Квартал	III Квартал	III квартал до I кварталу, +/-
Рентабельність доходів	а	0,0566	0,0566	0,0539	-0,0027

Оборотність активів	b	0,102	0,123	0,100	-0,0021
Коефіцієнт фінансового важеля	c	11,3	8,4	10,8	-0,4977
ROE (за трьохфакторною моделлю Дюпон)	d	0,065	0,058	0,058	-0,0070

Джерело: розраховано автором на основі показників компанії А

Здійснивши розрахунок показників економічної ефективності можна зробити такі висновки щодо порівняння результатів III кварталу до результатів I кварталу 2022 року: рентабельність продажів, оборотність активів знизилася, що в цілому не можна оцінити позитивно, адже прибутковість зменшується і активи генерують дещо менший обсяг виручки. Проте ці зміни наразі не є суттєвими. Коефіцієнт фінансового важеля також дещо зменшився. Протягом 3х кварталів 2022 року власний капітал зростає швидкими темпами. Зростання капіталу свідчить про наявність у компанії А передумов для здійснення подальших інвестицій у розвиток компанії.

За використання трьохфакторної моделі Дюпон можливим є визначення впливу кожного з факторів на рентабельність власного капіталу компанії А. Розрахунок впливу факторів на рентабельність власного капіталу компанії А з використанням трьохфакторної моделі Дюпон має такий вигляд:

$$\Delta ROE (a) = (0,0539 - 0,0566) \times 0,102 \times 11,3 = -0,0031;$$

$$\Delta ROE (b) = 0,0539 \times (0,1 - 0,102) \times 11,3 = -0,00128;$$

$$\Delta ROE (c) = 0,0539 \times 0,1 \times (10,8 - 11,3) = -0,00267;$$

За трьохфакторною моделлю Дюпон у III кварталі 2022 року у порівнянні з I кварталом 2022 року, рентабельність капіталу компанії А зменшилась на 0,7%, що свідчить про спад економічної діяльності компанії.

Інтерпретація результатів розрахунку впливу факторів є такою:

Зменшення рентабельності доходів на 0,27% призвело до зменшення рентабельності власного капіталу на 0,3%.

Зменшення показника оборотності активів на 0,2% призвело до зменшення рентабельності власного капіталу на 0,12%.

Зменшення відношення вартості активів до власного капіталу призвело до зменшення рентабельності на 0,2%.

В таблиці 3.4 представлено показники діяльності компанії В, необхідні для визначення рентабельності власного капіталу за трьохфакторною моделлю Дюпон.

Таблиця 3.4

Показники діяльності компанії В у I – III квартал 2022 р.

млн доларів США

Показник	I Квартал	II Квартал	III Квартал
Чистий прибуток	256	385,2	617,3
Чистий дохід	4 330,8	6 067,30	9 100,90
Активи	6 453,82	13 137,20	17 254,43
Власний капітал	4 330	6 500	10 400

Джерело: фінансова звітність компанії В

Показники діяльності компанії В, представлені в таблиці, характеризуються тенденцією до зростання, що в цілому можна оцінити позитивним чином, адже це свідчить про активний розвиток компанії протягом періоду, що аналізується.

В таблиці 3.5 представлено розрахунок елементів трьохфакторної моделі Дюпон для компанії А.

Таблиця 3.5

Розрахунок елементів трьохфакторної моделі Дюпон для компанії В,

I – III квартал 2022 р.

Показник	Умовне позначення факторів	I Квартал	II Квартал	III Квартал	III квартал до I кварталу
Рентабельність доходів	f	0,0591	0,0635	0,0678	0,0087
Оборотність активів	g	0,671	0,462	0,527	-0,1436
Коефіцієнт фінансового важеля	h	1,5	2,0	1,7	0,1686
Рентабельність власного капіталу	k	0,0591	0,0593	0,0594	0,0002

Джерело: розраховано автором на основі показників компанії В

Розрахунок впливу факторів на рентабельність власного капіталу компанії В з використанням трьохфакторної моделі Дюпон має такий вигляд:

$$\Delta ROE (f) = (0,0678 - 0,0591) \times 0,671 \times 1,5 = 0,0087;$$

$$\Delta ROE (g) = 0,0678 \times (0,527 - 0,671) \times 1,5 = -0,015;$$

$$\Delta ROE (h) = 0,0678 \times 0,527 \times (1,7 - 1,5) = 0,006;$$

Протягом I – III кварталів 2022 року, рентабельність капіталу поглинутої компанії В залишалася майже незмінною та складала 5,91% у першому кварталі, 5,93% – у другому та 5,94% – у третьому. На основі таких результатів можна зробити висновок, що після поглинання компанії В у III кварталі продовжила функціонувати з тим же рівнем ефективності. Незначні зміни у показнику рентабельності власного капіталу з використанням трьохфакторної моделі Дюпон можна інтерпретувати таким чином:

Зменшення рентабельності доходів на 0,87% призвело до збільшення рентабельності власного капіталу на 0,87%.

Зменшення оборотності активів на 1,44% призвело до зменшення рентабельності на 1,5%.

Збільшення фінансового важеля на 0,2% призвело до збільшення рентабельності капіталу на 0,6%.

Для більш глибокого розуміння рівня ефективності діяльності компанії А та компанії В в рамках інтерпретації отриманих вище результатів рекомендується використовувати методологію порівняльного аналізу, яка передбачає вивчення аналогічних показників інших компаній галузі. Процес порівняння показників компанії з іншими компаніями галузі з метою отримання інформації про практику конкурентів, розуміння місця компанії у порівнянні з конкурентами та використання отриманої інформації з метою підвищення результативності діяльності має велике значення у розробці загальної стратегії діяльності бізнесу.

В таблиці 3.6 представлено основні показники ефективності відомих страхових компаній протягом 2020 – 2021 рр.

Показники ефективності компаній страхової галузі у 2020 – 2021 рр.

Показник	2021		2020	
	MetLife, Inc	Zurich Insurance Group	MetLife, Inc	Zurich Insurance Group
Чистий прибуток, млн. дол. США	6 353	5 425	5 191	4 071
Доходи, млн. дол. США	71 080	69 867	67 842	59 001
Активи, млн. дол. США	759 708	435 826	795 146	439 299
Власний капітал, млн. дол. США	67 749	39 170	74 817	39 846
Рентабельність доходів	0,09	0,08	0,08	0,07
Оборотність активів	0,09	0,16	0,09	0,13
Коефіцієнт фінансового важеля	11,21	11,13	10,63	11,02
Рентабельність капіталу	0,09	0,14	0,07	0,10

Джерело: дані фінансової звітності компаній [18], [23], розрахунки автора

На основні представлених у таблиці 3.6 можна зробити висновки, що показник рентабельності доходів страхових компаній знаходиться в діапазоні 7% – 8%, оборотність активів – 9 – 16%, коефіцієнт важелю – 10 – 11,2, рентабельність власного капіталу – 7 – 14%.

Порівнюючи показники компанії А необхідно зазначити, що рентабельність доходів є дещо нижчою та складає 5,6%, значення оборотності активів та коефіцієнту фінансового важеля відповідають значенню показників проаналізованих компаній галузі, показник рентабельності є дещо нижчим за показники інших компаній. Співвідношення прибутку до доходів, доходів до вартості активів, прибутку до обсягу капіталу компанії В, також є схожими до аналогічних показників компаній галузі.

Отже, в цілому, можна зазначити, що страхові компанії, які виступали об'єктом консалтингового проекту, функціонують достатньо ефективно. Протягом періоду, що аналізувався підприємства є прибутковими. Значення відносних показників є співставними з аналогічними показниками компаній страхової галузі. Компанії, прийнявши рішення об'єднатися, мають змогу продовжувати

результативну роботу, в цілому зберігаючи обрані методи ведення бізнесу. Розширення присутності компанії А в інших країнах, що було передумовою укладення угоди про поглинання компанії В, сприятиме укріпленню позицій на ринку, підвищенню рівня доходів, що певним чином, на перших етапах функціонування після поглинання, може бути більш пріоритетною задачею, ніж збільшення рентабельності.

Модель Дюпон може бути використана для проведення діагностики фінансового стану страхових компаній та дозволяє визначити фактори, які мають найбільший вплив на інтегральний показник рентабельності. Здійснення аналізу за даним підходом пропонується поєднувати з аналізом показників компаній галузі страхування. Напрямами використання результатів даного комбінованого підходу є отримання більш глибокого розуміння місця компанії серед інших компаній галузі, ідентифікація аспектів, за якими є відхилення, з'ясування причин цих відхилень та розробка рішень щодо необхідних заходів з управління діяльністю для досягнення запланованих цілей

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІІ

1. Поглинання одним бізнесом іншого спричиняє необхідність інтеграції придбаної компанії у бізнес-середовище компанії-покупця, адже підходи до ведення діяльності різних компаній зазвичай відрізняються. Враховуючи, трудомісткість та специфіку інтеграційних процесів, доцільним є отримання консалтингового супроводу, в рамках якого бізнес-консультанти продукують найбільш ефективні пропозиції та надають необхідну допомогу в приведенні у відповідність до прийнятих практик ведення бізнесу компанією-покупцем.

2. Після об'єднання бізнесу одним із першим виникає питання щодо зміни організаційної структури. В рамках даної роботи, безпосередньо виконуючи завдання проекту із консалтингового супроводу угоди поглинання, розроблено пропозиції щодо об'єднання організаційних структур страхових компаній А та В.

Оновлена структура відповідає принципу лінійно-штабного підпорядкування – принципу, який використовує компанія А.

3. Важливим аспектом етапу інтеграції придбаної компанії є завдання з приведення підходів ведення бухгалтерського обліку до стандартів компанії-покупця. З цією метою було здійснено роботи з трансформації довідників статей бюджету, що потребувало зміни кодування. Надано пропозицію щодо застосування дванадцяти значного кодування з відповідним описом підходу до здійснення кодування. Крім цього виконання завдання із консолідації бази клієнтів та постачальників, вирішено проблемне питання, пов'язане із шифруванням клієнтів, які, в компанії А та компанії В, відносилися до різних категорій. Завдання виконувалися з використанням необхідного програмного забезпечення (MS Excel, MS Power BI, системи ведення обліку), що дозволяли підготувати необхідні трансформаційні таблиці даних для подальшого їх завантаження в операційну систему компанії А.

4. Зміни, що відбулися внаслідок поглинання мали безпосередній вплив на персонал компанії В. Відсутність чіткого бачення подальшої ролі у більш великій організації спричинили зниження рівня мотивації персоналу. В рамках вирішення проблем, пов'язаних із втратою персоналом мотивації, що має вплив на результати діяльності, запропоновано провести заходи, спрямовані на навчання персоналу шляхом організації тренінгів, залучення персоналу до проходження сертифікатних програм; заходи, спрямовані на адаптацію персоналу компанії В до роботи в нових умовах. Зазначене сприятиме мінімізації деструктивного впливу від опору змінам, які, після поглинання бізнесу, проявляються в різних формах та на різних рівнях, зокрема психологічному.

5. В основі будь-якої угоди поглинання лежить ретельний фінансовий аналіз. При цьому його здійснення є важливим як на етапі перед прийняттям рішення про об'єднання бізнесу, так і наступних етапах. З метою оцінки ефективності діяльності страхових компаній застосовано трьохфакторну модель Дюпон, яка дозволяє визначити рентабельність власного капіталу як інтегральний показник, який розраховується як добуток рентабельності доходів, коефіцієнту

оборотності активів та коефіцієнту фінансового важелю. Протягом періоду, що аналізувався рентабельність компанії А та компанії В незначно зменшилися. Найбільший вплив на зміну рівня рентабельності капіталу мав показник оборотності доходів.

6. Аналіз отриманих результатів за моделлю Дюпон доповнений аналізом елементів даної моделі на основі даних інших компаній галузі страхування. Відносні показники компанії А та компанії В, в цілому, відповідають показникам інших страхових компаній, які вважаються доволі успішними та відомими на ринку страхових послуг. Зазначене підтверджує, що компанії функціонують доволі ефективно, а від їх об'єднання буде очікуватися отримання переваг, що досягаються шляхом розширення представництва компанії А в країнах, де функціонувала компанія В.

ВИСНОВКИ

Серед можливих інструментів розширення бізнесу поглинання є доволі популярною та оперативною серед інших стратегій розвитку бізнесу. Хоча процес поглинання бізнесу є тривалим та трудомістким, ефект від нього може бути отриманий швидше, аніж за умов внутрішнього розширення бізнесу.

Коли компанія ухвалює рішення поглинути іншу компанію, їй, зазвичай, потрібно залучити зовнішніх професіоналів, якими виступають бізнес-консультанти, роль яких полягає в супроводі угоди поглинання на різних етапах.

1. Дослідивши сутність та зміст угоди поглинання в роботі здійснено висновок щодо того, що поняття «поглинання» передбачає варіант об'єднання бізнесу, коли обидві компанії продовжують своє функціонування. На відміну від злиття, в рамках якого залишається лише одна компанія, а інша – припиняє своє існування. Мотивами прийняття рішення щодо розширення бізнесу шляхом поглинання є розширення представництва в різних країнах, досягнення ефекту економії від масштабу, завоювання нових ринків тощо. Для досягнення очікуваного позитивного ефекту від угоди поглинання особливо важливим є якісна підготовка до процесу поглинання, що передбачає розробку стратегії поглинання.

2. Складність завдання проєкту поглинання обумовлює необхідність залучення до його реалізації зовнішніх професіоналів – бізнес-консультантів. Консалтинговий супровід угод поглинання відіграє значущу роль у досягненні очікуваних ефектів від поглинання та спрямований на допомогу бізнесу у забезпеченні якісного вирішення питань, які виникають внаслідок поглинання. Бізнес-консалтинг покликаний надати бізнесу компетентний супровід в питаннях, для вирішення яких персоналу самого бізнесу не вистачає знань чи досвіду. Крім того, вирішення складних нетипових завдань бізнесом самостійно спричиняє перевантаження персоналу та відволікання їх від основних завдань.

3. ISO 20700:2017 визначено, що надавачі консалтингових послуг мають бути спроможними виконати всі завдання проєкту, що передбачає наявність у консультантів відповідної кваліфікації, доступ до спеціальних знань, методів. Отже

необхідним є належне ресурсне забезпечення процесу консалтингового супроводу угоди поглинання. Супровід угоди поглинання потребує наявності таких ключових елементів системи забезпечення як кадрове, інформаційне, програмне. Супровід угоди поглинання здійснюється декількома консультантами, які формують команду проєкту. Від команди консультантів очікується якісне виконання завдань проєкту, а тому кожен із учасників команди має володіти необхідним набором компетентностей. При цьому важливими є як професійні навички (hard skills) так і гнучкі навички (soft skills).

4. В рамках магістерського дослідження вивчався профіль компаній, які об'єднувалися на умовах угоди поглинання. Компанія А, що провадить діяльність з надання страхових послуг прийняла рішення придбати компанію В, що також займається страховою діяльністю. Кожна із компаній функціонує на ринку фінансових послуг доволі тривалий час. Протягом останніх років цим компаніям притаманні схожі тенденції, а саме: збільшення обсягу валових премій, збільшення кількості працівників. Крім того варто відзначити, що компанія А займає перше місце за глобальним обсягом премій 2021 року серед страхових компаній, представлених на ринку. В цілому, страховий ринок країни, в якій функціонують компанії сторони угоди поглинання є високо розвинутим. Хоча кількість компаній, що надають послуги страхування, протягом періоду 2017-2021 років дещо знизилась, ринок продовжує розвиватись. Зменшення кількості компаній, зокрема, пов'язано з угодами об'єднання компаній в країні А.

5. Процес поглинання триває достатньо довгий період і поділяється на декілька етапів, в рамках яких виконується великий обсяг робіт. При цьому виконання завдань кожного окремого етапу, як правило, передбачає укладення окремого договору з компанією, що надає консалтинговий супровід. На перших етапах здійснюється вивчення бізнес-ситуації, аналіз стану потенційних для поглинання об'єктів, оцінка вартості бізнесу, доцільності придбання бізнесу, правові питання укладення угоди та інше.

6. Фінальним етапом угоди поглинання є інтеграція поглинутої компанії в бізнес-середовище компанії, що поглинула. Інтеграція фінансових, матеріальних,

нематеріальних, людських ресурсів відіграє важливу роль в досягненні успіху процесу поглинання. Рекомендації, що розроблялися на етапі інтеграції компанії В до середовища компанії А, були пов'язані з питаннями, які включали: створення єдиного формату кодування для позицій фінансової звітності клієнта; поєднання баз даних клієнтів компанії-замовників; допомогу співробітникам поглинаємої компанії в адаптації до змін; контроль та супровід щоденного ведення бухгалтерського обліку; допомога у створенні щомісячних, квартальних, піврічних, та щорічних звітів та у підготовці документів до аудиторської перевірки.

7. Від початку створення кожна компанія формує свою особисту політику ведення бізнесу, корпоративну культуру, дотримується обраних стандартів. Відповідно, у випадку об'єднання різних компаній, продовження ведення бізнесу за вже існуючих сталих норм компаній стає неможливим. Тоді виникає потреба переходу до використання нових правил в організації здійснюваних бізнес операцій, що пов'язано з процесом інтеграції придбаної компанії до бізнес-середовища компанії-покупця.

8. Після об'єднання бізнесу одним із першим виникає питання щодо зміни організаційної структури. В рамках даної роботи, безпосередньо виконуючи завдання проєкту із консалтингового супроводу угоди поглинання, розроблено пропозиції щодо об'єднання організаційних структур страхових компаній А та В. Оновлена структура відповідає принципу лінійно-штабного підпорядкування – принципу, який використовує компанія А.

Важливим аспектом етапу інтеграції придбаної компанії є завдання з приведення підходів ведення бухгалтерського обліку до стандартів компанії-покупця. З цією метою було здійснено роботи з трансформації довідників статей бюджету, що потребувало зміни кодування. Надано пропозицію щодо застосування дванадцяти значного кодування з відповідним описом підходу до здійснення кодування. Крім цього виконання завдання із консолідації бази клієнтів та постачальників, вирішено проблемне питання, пов'язане із шифруванням клієнтів, які, в компанії А та компанії В, відносилися до різних категорій. Завдання виконувалися з використанням необхідного програмного забезпечення (MS Excel,

MS Power BI, системи ведення обліку), що дозволяло підготувати необхідні трансформаційні таблиці даних для подальшого їх завантаження в операційну систему компанії А.

Зміни, що відбулися внаслідок поглинання мали безпосередній вплив на персонал компанії В. Відсутність чіткого бачення подальшої ролі у більш великій організації спричинили зниження рівня мотивації персоналу. В рамках вирішення проблем, пов'язаних із втратою персоналом мотивації, що має вплив на результати діяльності, пропонується проводити заходи, спрямовані на навчання персоналу шляхом організації тренінгів, залучення до сертифікованих програм; на адаптацію персоналу компанії В до роботи в нових умовах. З метою розробки плану заходів, спрямованих на формування політики управління персоналом окрему увагу пропонується приділити навчання топ-менеджменту шляхом організації для них сесій бізнес-коучингу. Зазначене сприятиме мінімізації деструктивного впливу від опору змінам, які, після поглинання бізнесу, проявляються в різних формах та на різних рівнях, зокрема психологічному.

9. В основі будь-якої угоди поглинання лежить ретельний фінансовий аналіз. При цьому його здійснення є важливим як на етапі перед прийняттям рішення про об'єднання бізнесу, так і наступних етапах. З метою оцінки ефективності діяльності страхових компаній застосовано трьохфакторну модель Дюпон, яка дозволяє визначити рентабельність власного капіталу як інтегральний показник, який розраховується як добуток рентабельності доходів, коефіцієнту оборотності активів та коефіцієнту фінансового важелю. Протягом періоду, що аналізувався рентабельність компанії А та компанії В незначно зменшилися. Найбільший вплив на зміну рівня рентабельності капіталу мав показник оборотності доходів.

10. Аналіз отриманих результатів за моделлю Дюпон доповнений аналізом елементів даної моделі на основі даних інших компаній галузі страхування. Відносні показники компанії А та компанії В, в цілому, відповідають показникам інших страхових компаній, які вважаються доволі успішними та відомими на ринку страхових послуг. Зазначене підтверджує, що компанії функціонують доволі

ефективно, а від їх об'єднання буде очікуватися отримання переваг, що досягаються шляхом розширення представництва компанії А в країнах, де функціонувала компанія В.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

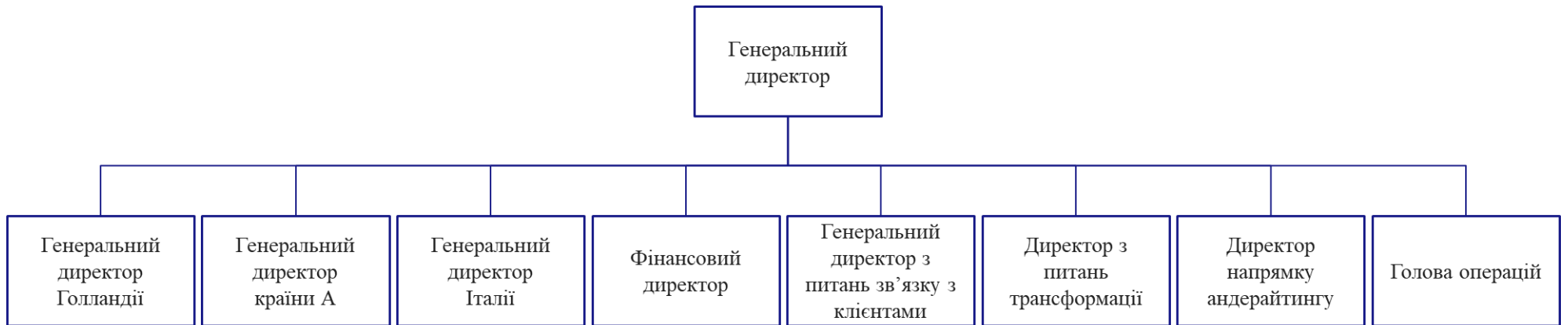
1. Баюра Д.О. Реструктуризація підприємств: [навч. посіб.] / Д.О. Баюра. – К.: Київський університет, 2005. – 209 с.
2. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с
3. Ігнатюк І.А. Економіка галузевих ринків : навчальний посібник / А. І. Ігнатюк. – К. : ВПЦ «Київський університет», 2015. – 448 с
4. Полінкевич О.М. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. –Луцьк: Вежа-Друк, 2018. – 352 с
5. Попова Н. В. Управлінський консалтинг: навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова ; 2-ге вид. – Х.: Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016.– 306 с.
6. Словник економіста та підприємця / А.М. Туренко, І.А. Дмитрієв, О.С. Іванілов, І.Ю. Шевченко. – Х.: ХНАДУ, 2018. – 340 с.
7. Фінансовий звіт компанії А за I-III квартали 2022 року.
8. Фінансовий звіт компанії В за I-III квартали 2022 року.
9. Barclay Palmer. Why Do Companies Merge With or Acquire Other Companies? <https://www.investopedia.com/ask/answers/why-do-companies-merge-or-acquire-other-companies/>
10. Bregg S. The CFO Guidebook: Fourth Edition. AccountingTools, Inc., 2020. 377 p.
11. 2019 CIMA Professional Qualification Syllabus: [CIMA Syllabus Final.pdf \(cimaglobal.com\)](https://www.cimaglobal.com/CIMA_Syllabus_Final.pdf)
12. DePamphilis D. Mergers and Acquisitions Basics: All You Need To Know. Elsevier Inc. 2011. 272 p.
13. Direct insurance <https://www.svv.ch/en/sia/sia-publications/facts-and-figures/facts-and-figures/direct-insurance>

14. Global M&A Industry Trends: 2022 Mid-Year Update <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html>
15. ISO 20700:2017 Guidelines for Management Consultancy Services [ISO 20700:2017\(en\), Guidelines for management consultancy services](https://www.iso.org/standard/68111.html)
16. Lukasz. What Is M&A Consulting? <https://www.preplounge.com/en/articles/what-is-m-and-a-consulting>
17. Mergers & Acquisitions: Moving from Haphazard to Fact-Based Decision-Making https://definitiveinc.com/mergers_and_acquisitions_decision-making/
18. Metlife Annual report 2021: [MLINC-2021.12.31-10K web version \(q4cdn.com\)](https://www.metlife.com/~/media/MLINC-2021.12.31-10K_web_version(q4cdn.com))
19. Reed St., Lajoux Al. The Art of M&A: A Merger Acquisition Buyout Guide McGraw-Hill; 3rd Edition, 1998. 1011 p.
20. Schweiger D.M. M&A integration: a framework for executives and managers. 2017. 304 p.
21. Sherman A. Mergers and acquisitions from A to Z. HarperCollins Leadership. 2018. 372 p.
22. So Many M&A Deals Fail Because Companies Overlook This Simple Strategy <https://hbr.org/2016/05/so-many-ma-deals-fail-because-companies-overlook-this-simple-strategy>
23. Zurich Insurance Group Annual Report 2021: <https://www.zurich.com/en/investor-relations/results-and-reports>

ДОДАТКИ

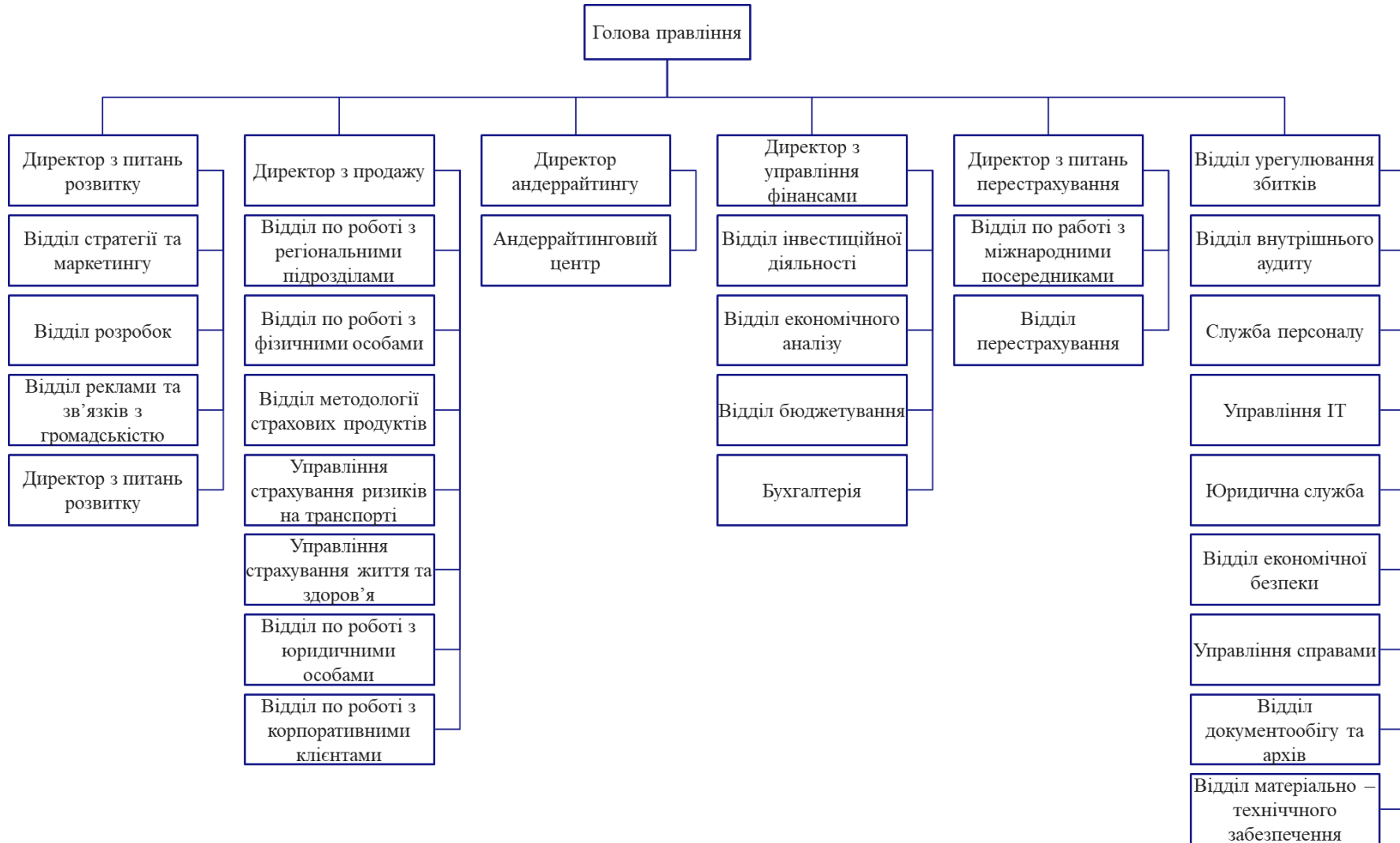
ДОДАТОК А

Організаційна структура компанії В



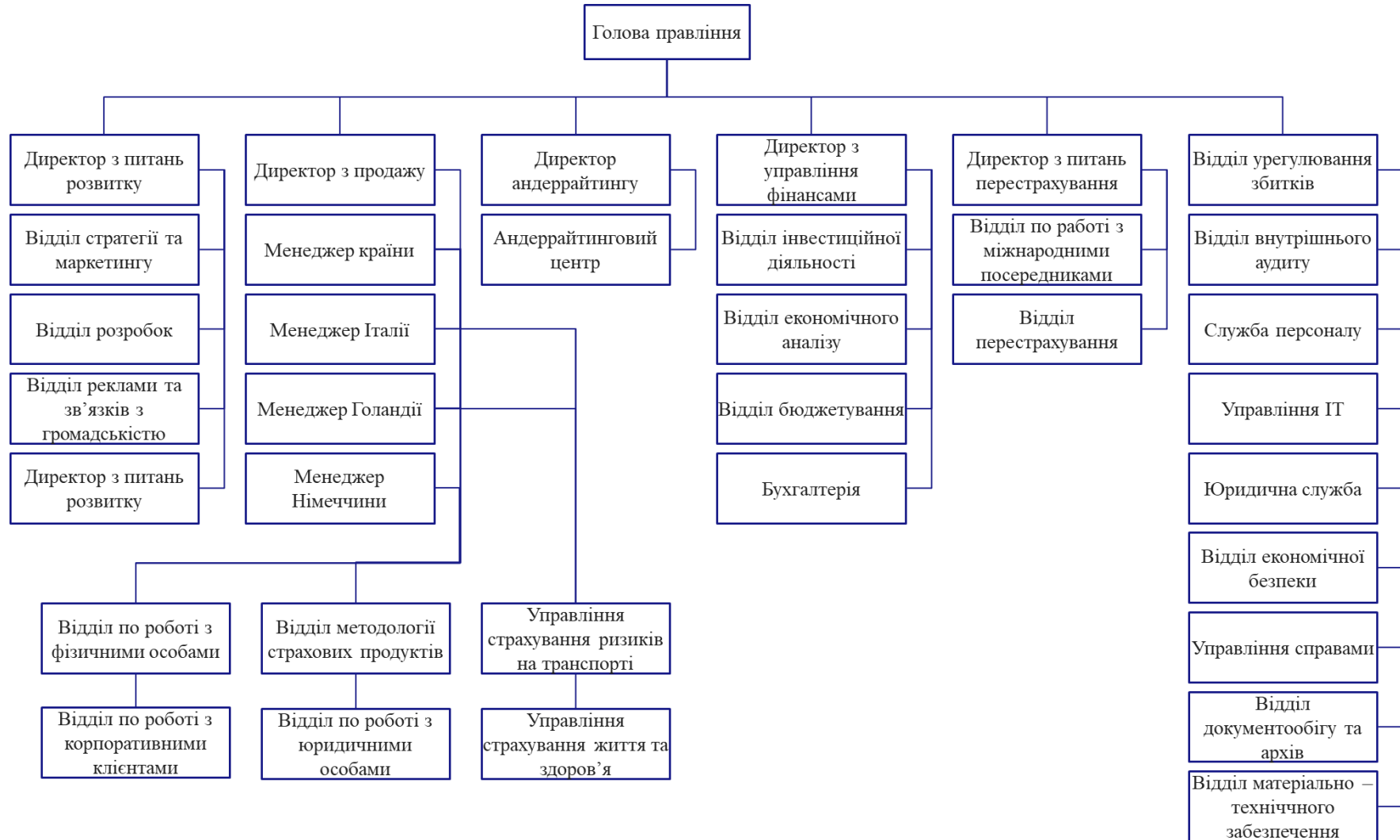
ДОДАТОК Б

Організаційна структура компанії А



ДОДАТОК В

Організаційна структура запропонована консультантами після поглинання



ДОДАТОК Г



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

СИСТЕМА ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ АКАДЕМІЧНОГО ПЛАГІАТУ Довідка про оригінальність кваліфікаційної роботи за освітнім рівнем магістр

Ім'я користувача:
Тарасенко Лілія Економічний

ID перевірки:
1013351260

Дата перевірки:
25.12.2022 21:09:45 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
25.12.2022 21:12:43 EET

ID користувача:
100009003

Назва документа: Ляковець К. керівник Тарасенко Л.О

Кількість сторінок: 53 Кількість слів: 11911 Кількість символів: 90516 Розмір файлу: 156.95 KB ID файлу: 1013114259

3.78% Схожість

Найбільша схожість: 0.94% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1005678484)

1.44% Джерела з Інтернету

63

Сторінка 55

3.57% Джерела з Бібліотеки

440

Сторінка 55

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.


Замінені символи

358

Експертна оцінка роботи науковим керівником :

Отриманий результат перевірки схожості на рівні 3,78% пов'язаний із використанням загальноживаних сталих словосполучень, найменувань методів досліджень. Посилання на використані джерела надані коректно. Робота підготовлена з дотриманням ключових вимог, що визначають академічну доброчесність.


Науковий керівник:



(підпис)

Тарасенко Лілія Олександрівна
(ПІБ)

Оператор:



(підпис)

Тарасенко Лілія Олександрівна
(ПІБ)