

УДК 330.314

## КОНСОЛІДАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР

Н. Бондар

*Національний транспортний університет*

*В статті розкриті закономірності процесів консолідації в галузі як економічного явища, а також цілі створення інтегрованих структур. Досліджені переваги та недоліки інтегрованих структур з позиції оцінки їх конкурентоспроможності.*

*Ключові слова: Інтеграція, інтеграційні структури, злиття, поглинання, галузь, конкуренція, суб'єкти господарювання.*

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Ефективне управління розвитком будь-якого підприємства в умовах ринкової економіки неможливо без урахування стану галузі та потенційних можливостей зміцнення конкурентних позицій. Забезпеченість матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами не гарантує безумовного успіху на ринку. Велике значення має здатність вчасно орієнтуватись у змінах ринкової кон'юнктури та використовувати вигідно для себе будь-які сприятливі зміни та створювати захисні бар'єри від впливу негативних явищ. Одним з шляхів зміцнення конкурентної позиції є інтеграція підприємства з іншими господарюючими суб'єктами. Створення інтеграційних структур має певні переваги для їх учасників, однак й тягне за собою низку проблем. Дослідженню цілей, переваг та проблем консолідації суб'єктів господарювання присвячена запропонована стаття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми, що розглядаються. В наукових працях як вітчизняних так і зарубіжних вчених багато уваги приділяється проблемі зміцнення конкурентної позиції підприємства. Зокрема вагомий внесок у розвиток теоретичних положень управління конкурентоспроможністю зробили І. Ансофф, Г. Динз, П. Друкер, С.Зайзель, Ф.Крюгер, А.Г.Патрік, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрикленд, С.Фостер, Е. Чандлер. Теоретичні і практичні аспекти проблеми управління конкурентною позицією підприємства також досліджується у працях таких вчених: Азоева Г.Д., Акімова І.М., Амоші О.І., Аптекаря С.С., Берсуцького Я.Г., Іванова Ю.Б., Кизима М.О., Шевченко Л.С., Юданова А.Ю. та інших.

Визначення окремих питань, що не вирішені в обраній для дослідження проблемі. Слід зазначити, що в умовах транзитивної економіки питання обґрунтування стратегії конкуренції підприємства потребують подальших досліджень. Консолідаційні процеси, що відбуваються в економіці України, зумовлюють необхідність акцентування уваги на перевагах та недоліках створення інтегрованих структур, які слід приймати до уваги при обґрунтуванні їх економічної доцільності.

Формулювання цілей статті. Запропонована стаття передбачає досягнення наступних цілей:

- розкриття закономірностей процесів консолідації як економічного явища;
- вивчення цілей створення інтегрованих структур;
- дослідження переваг створення інтегрованих структур;
- дослідження недоліків функціонування інтегрованих структур.

Виклад основного матеріалу статті з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Швидкі зміни, що відбуваються у господарському середовищі підприємств зумовлюють загострення конкуренції як на внутрішніх, так і зовнішніх ринках. Перед менеджерами постають питання застосування нових стратегій управління підприємствами, які орієнтуються на зміцнення конкурентної позиції підприємства, зокрема стратегії зовнішнього зростання.

Дослідження, що проводили спеціалісти відомої консалтингової компанії А.Т. Kearney Г.Динз, Ф.Крюгер та С.Зайзель, свідчать, що ступінь конкуренції залежить насамперед від стадії розвитку галузі, в якій функціонує суб'єкт. Вони висунули тезу, згідно якої існує закономірність розвитку інтенсивності конкуренції для будь-якої галузі. [1]

Еволюція в галузі розпочинається зі стадії 1, яку дослідники назвали "диким Заходом". Діяльність розпочинається з виникнення нових компаній у зовсім нових секторах, таких, наприклад як біотехнологія, роздрібна торгівля через інтернет – магазини, або у підгалузях, що були відокремлені внаслідок консолідації галузей, або у секторах, де шойно відбулись процеси дерегулювання або приватизації (електроенергетика, водопостачання, телекомунікації тощо). На цій стадії господарюючі суб'єкти прагнуть швидко нарощувати власні доходи та збільшувати частку ринку. Відповідно вони намагаються створити для потенційних конкурентів бар'єри, наприклад у вигляді патентів. На цій стадії тільки починаються процеси консолідації.

На другій стадії розвитку галузі підприємства починають зростати. З цією метою скуповуються конкуренти з їхніми частками ринку. Підприємства, що не здатні відстоювати свої позиції самостійно, змушені

об'єднуватись з іншими підприємствами або стати "жертвою" іншого більш сильного конкурента, а то й взагалі припинити свою діяльність.

Третя стадія розвитку галузі характеризується посиленням спеціалізації. Після проведеної агресивної консолідації успішні компанії знаходять найбільш вигідний для себе сектор та позбавляються непотрібних їм або другорядних підрозділів і надалі переходять до захоплення більш великої частки ринку. Зростання компаній на цій та наступній, четвертій, стадіях відбувається переважно за рахунок злиття з іншими компаніями. Суб'єкти господарювання вже не можуть зростати лише за рахунок внутрішніх ресурсів, можливості поглинати дуже обмежуються, і, як на другій стадії, відбувається консолідація майже рівних компаній.

На останній, четвертій, стадії концентрація в галузі зростає до значних розмірів і досягає рівноваги. Як зазначають Г. Динз, Ф. Крюгер та С. Зайзель, тут починають "правити титани галузі". Зокрема це стосується таких секторів, як прохолоджувальні напої, тютюн, алюміній. Прибутків починає не вистачати і компанії часто переходять до стратегії відокремлення зростаючих підприємств від своїх основних фірм з наміром створити нові сектори або під сектори. Наприклад, компанія PepsiCo, яка зіштовхнулася з перспективою низьких темпів зростання основного бізнесу з виробництва прохолоджувальних напоїв, знайшла два нових самостійних сектори: виробництво напоїв-енергетиків та виробництво бутильованої води.

Графічно процеси консолідації, що відбуваються у галузях можна подати вигляді S-образної кривої (рис. 1). По вісі абсцис подані стадії життєвого циклу галузі. По вісі ординат – галузева концентрація, представлена у частці трьох найбільших компаній галузі на ринку. Як видно галузі перебувають у різних стадіях свого розвитку, а отже підприємства повинні базувати свою конкурентну стратегію з урахуванням особливостей відповідних консолідаційних процесів.

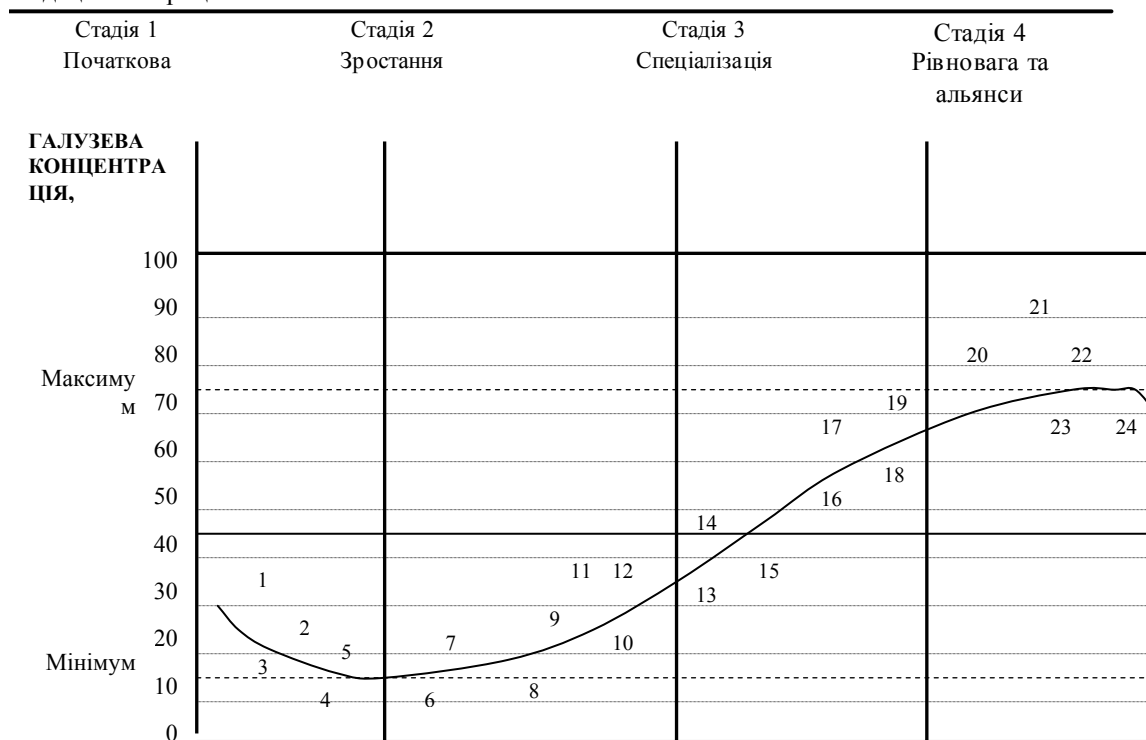


Рис.1. S-образна крива консолідації, за матеріалами [1]

1 - залізничний транспорт; 2 - телекомунікації; 3 - комунальні компанії; 4 - страхування; 5 - послуги; 6 - банки; 7 - авіакомпанії; 8- хімічна промисловість, фармацевтика; 9 - ресторани та швидке харчування; 10 - пивоваріння; 11 - харчова промисловість; 12- паперова промисловість; 13 - виробництво сталі; 14 - виробництво шин та гуми; 15- виробництво іграшок; 16- виробництво вантажних автомобілів; 16 - постачальники аерокосмічної промисловості; 17 - літакобудування; 18- суднобудування; 19 - лікєро-горілчані заводи; 20 - автоматичні засоби управління; 21 - оборонна промисловість; 22 - тютюнова промисловість; 23 - взуття; 24 - безалкогольні напої.

Приймаючи рішення про злиття з іншим підприємством своєї галузі або вихід на інший ринок необхідно звертати увагу на стадію консолідації, в якій перебуває галузь. Найбільш успішними такі кроки є на першій та другій стадіях. Майже 50% угод про злиття підприємств є невдалими, коли консолідація відбувається на стадії спеціалізації (третя стадія). На стадії рівноваги та альянсів (четверта стадія) крах чекає майже на 70% таких угод. Зокрема це пов'язано з дією антимонопольного законодавства та об'єктивним зменшенням прибутковості самої галузі. Отримані результати досліджень дали змогу авторам дійти таких висновків: 1) всі галузі консолідується та розвиваються схожим чином; 2) активність у сфері злиття та поглинати може бути прогнозована; 3) криву консолідації можна використовувати як інструмент для підвищення ефективності стратегії консолідації та полегшення інтеграції компаній у процесі злиття; 4) кожен стратегічну й поточну подію в економіці слід оцінювати з урахуванням її впливу на криву консолідації; 5) позиціонування компанії на кривій консолідації може служити орієнтиром для оптимізації бізнесу. Таким чином, зміцнення конкурентоспроможності підприємства

неможливо без розробки відповідної конкурентної стратегії, що спирається на урахування ситуації, що склалась в галузі у цілому.

Проведені економістами дослідження свідчать, що не існує оптимального або максимального розміру підприємства. Для забезпечення свого виживання суб'єкти господарювання повинні постійно розвиватись. При цьому внутрішній розвиток не є гарантією успішної конкурентної позиції. Злиття та поглинання є невідворотними, якщо підприємство прагне випередити конкурентів. Також необхідно пам'ятати, що захищених ніш на ринку не існує. Коли галузі переходять у стадію активної консолідації, підприємства, що прагнуть залишитись у своїх нішах, стануть "жертвами" поглинання на етапі спеціалізації (третя стадія) або у період рівноваги та альянсів (четверта стадія).

Основною метою злиття або поглинання може бути: [3]

- створення або зміцнення конкурентної позиції господарюючого суб'єкта;
- створення або збільшення синергії між основними учасниками інтегрованої структури;
- активний перегляд власного портфеля підприємств та продаж або відокремлення підприємств, що стали збитковими або норма прибутку яких впала.

Рішення, що спрямовані на підтримку стратегії зростання також можуть передбачати створення оперативних альянсів або фінансових партнерських відносин, вихід на нові ринки.

З метою мінімізації ризику втрати конкурентної позиції підприємства мають прагнути до оптимізації свого агрегованого портфеля шляхом створення або придбання дочірніх підприємств та підрозділів у галузях, які перебувають на різних стадіях процесу консолідації. Прикладом такої стратегії є діяльність Johnson&Johnson, яка активно керує власним портфелем підприємств і має гарні перспективи зростання і стабільну ціну акцій. Незважаючи на існуючі проблеми в її основному бізнесі – фармацевтичному, вона агресивно диверсифікувала свій портфель шляхом придбання компаній, які займаються біотехнологіями (перебуває на 1 стадії) та підприємств з виробництва медичного обладнання (стадія 2). Таким чином Johnson&Johnson позиціонує свій сукупний портфель підприємств на більш ранній точці кривої консолідації, що дає компанії суттєві можливості зростання в той час, як її основний бізнес уповільнюється.

Внаслідок консолідаційних процесів можуть створюватись вертикально та горизонтально інтегровані компанії. "Вертикальна інтеграція є комбінацією чітко окреслених у технологічному відношенні виробництва, розподілу, збуту та (або) інших економічних процесів у межах діяльності однієї фірми" [2, с.303]. Для визначення стратегічно необхідного масштабу вертикальної інтеграції для компанії, необхідно збалансувати економічні та адміністративні вигоди від вертикальної інтеграції з економічними та адміністративними витратами. Таке збалансування витрат і вигод значно відрізнятиметься залежно від самої галузі та конкретної стратегічної ситуації компанії.

Розглянемо вигоди, пов'язані з вертикальною інтеграцією (рис.2).

Найбільш суттєвою вигодою вертикальної інтеграції є заощадження витрат, що має місце в процесі спільного виробництва, збуту, закупівлях, контролі тощо. Таке заощадження витрат може бути зумовлене: [2]

- *економію за рахунок масштабів комбінованих операцій*. Ефективність у цьому разі досягається шляхом поєднання разом технологічно відмінних виробничих операцій. Застосування такого кроку у процесі виробництва може скоротити кількість етапів виробничого процесу, зменшити управлінські й транспортні витрати.

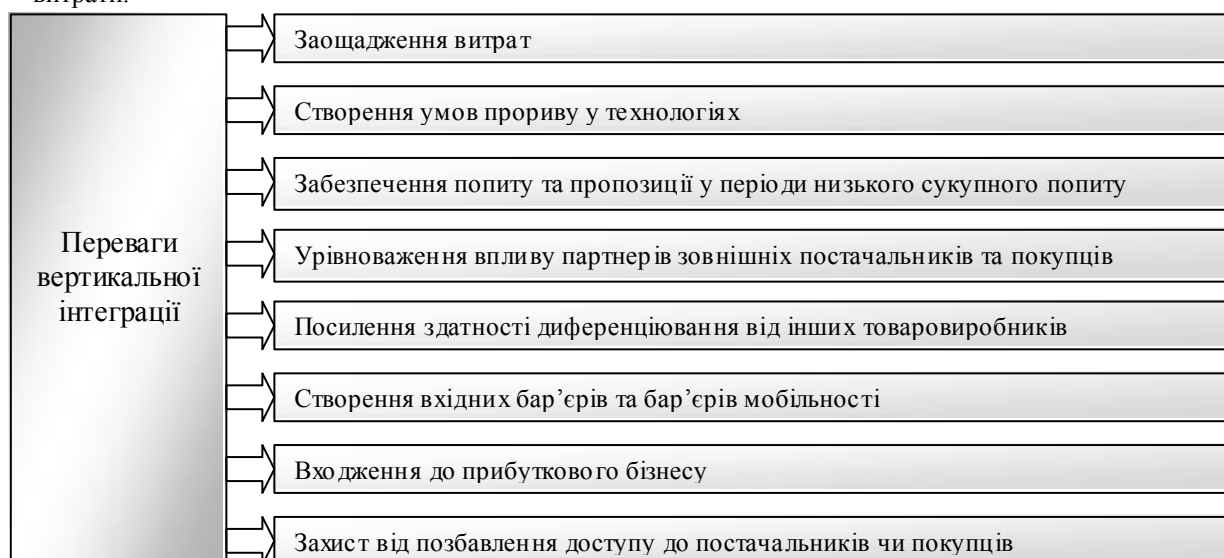


Рис.2. Переваги вертикальної інтеграції господарюючих суб'єктів

- економія на внутрішньому контролі та координуванні за рахунок суміжного розташування інтегрованих одиниць. Стабільне постачання сировини або здатність регулярного постачання дають змогу краще управляти виробничим плануванням, графіками поставок та технічним доглядом за основним засобами.

Зміни в стилі, дизайні товару або упровадження нових виробів значно простіше і швидше координувати в рамках інтегрованої структури. Внаслідок цього економія на контролі може зменшувати простої, потребу в складських запасах і в контролюючому персоналі.

– економія на інформації. Внаслідок інтегрованих операцій зменшується потреба в збиранні певної інформації про ринок, тим самим зменшуються витрати на одержання інформації. Загальну ж суму витрат на стеження за ринком та прогнозування ринкової кон'юнктури можна розподілити на всіх учасників інтегрованої структури, в той час як в не інтегрованій господарській одиниці ці витрати будуть відшкодовуватись усіма її підрозділами.

– економія на ринкових операціях. Завдяки інтегруванню з'являється можливість заощадити витрати на збут, розробку політики ціноутворення, переговори та укладання угод на ринку.

– економія завдяки стабільним відносинам. Стабільність відносин купівлі-продажу дає змогу інтегрованим підприємствам розвивати більш ефективні, спеціалізовані процедури взаємних відносин, які були б неможливими з незалежними постачальниками або покупцями, наприклад, спеціалізовані системи матеріально-технічного постачання, спеціальну упаковку, інші потенційно важливі шляхи взаємодії, що зекономлять кошти.

– економія за рахунок вертикальної інтеграції є різною для різних підприємств галузі, оскільки відрізняються їх сильні та слабкі місця, а також стратегія розвитку кожного з них.

Другою потенційною вигодою можливість прориву у технології. Спільна участь у науково-дослідницьких розробках створює економію відповідних витрат і в певній мірі зменшує технологічний ризик.

Важкі періоди розвитку економіки або окремих галузей супроводжуються низьким сукупним попитом. Інтеграція господарюючих суб'єктів в певній мірі пом'якшує цей несприятливий вплив на господарюючі суб'єкти забезпечуючи пропозицію та попит. Зрозуміло, що обсяг такої пропозиції і такого попиту будуть обмеженими.

Коли господарюючий суб'єкт має справу з впливовими постачальниками або покупцями, які одержують прибуток, вищий від альтернативної вартості капіталу, йому вигідно інтегруватись, навіть якщо ця інтеграція не дасть йому більше ніяких вигод. Урівноваження ринкового впливу партнерів через інтеграцію може не тільки зменшити витрати на пропозицію чи збільшити ціни реалізації, але й дозволить господарюючому суб'єкту діяти більш ефективно незалежно від дій зовнішніх постачальників чи покупців. [3]

Вертикальна інтеграція дає змогу господарюючому суб'єкту посилити здатність диференціювати себе від інших, пропонуючи більшу додану вартість, що перебувала під контролем менеджменту.

Якщо за допомогою інтеграції господарюючий суб'єкт отримав хоча б одну з наведених вигод, він одержав певні конкурентні переваги над не інтегрованим суб'єктом господарювання. Такі переваги можуть мати вигляд менших витрат, більшого прибутку чи меншого ризику. Створення таких переваг можна розглядати як створення вхідних бар'єрів.

За допомогою вертикальної інтеграції господарюючий суб'єкт може збільшити свої сукупні прибутки від інвестицій, якщо структура виробництва, з яким відбувається інтеграція, обіцяє віддачу від інвестування вищу за альтернативну вартість капіталу. Таким чином інтеграція створює умови входження до прибуткового бізнесу.

Широкомасштабна інтеграція конкурентів може суттєво обмежити доступ суб'єкта господарювання до багатьох джерел постачання або вигідних покупців, точок роздрібної торгівлі. В цьому випадку перед не інтегрованим підприємством постає перспектива боротьби за решту постачальників чи покупців, які можуть виявитися другорядними порівняно з клієнтами інтегрованих структур. Таким чином інтеграція може розглядатись як захист від позбавлення доступу до постачальників або покупців.

Створення інтегрованих структур передбачає виникнення ряду проблем, які можна характеризувати як певні недоліки. На рис.3 подано основні групи недоліків вертикальної інтеграції господарюючих суб'єктів.

Витрати на подолання бар'єрів мобільності на шляху до суміжного бізнесу пов'язані з отриманням доступу до каналів розподілу і наявністю товарної диференціації між підрозділами інтегрованої структури.

Створення вертикально інтегрованої структури збільшує загальну суму постійних витрат, що зумовлено збільшенням важелів управління. В умовах зниження сукупного попиту на продукцію, її вартість буде вищою за вартість продукції неінтегрованого господарюючого суб'єкта. [4]

Вертикальна інтеграція передбачає, що успіх виробничого підрозділу в певній мірі залежить від здатності його внутрішнього постачальника чи покупця вести успішну конкурентну боротьбу. Внаслідок змін в технології, дизайні товару, стратегічні невдачі чи проблеми управління можуть призвести до ситуації, за якої внутрішній постачальник надає дорогий, низькоякісний або невідповідний виріб чи послугу, або ж внутрішній покупець чи канал розподілу втрачає позиції на ринку, а отже свою привабливість у ролі покупця. Таке послаблення гнучкості партнерів призводить до необхідності переходу до послуг іншого постачальника чи покупця. А це пов'язано з більшими витратами, ніж у випадку відносин з незалежними покупцями або постачальниками.

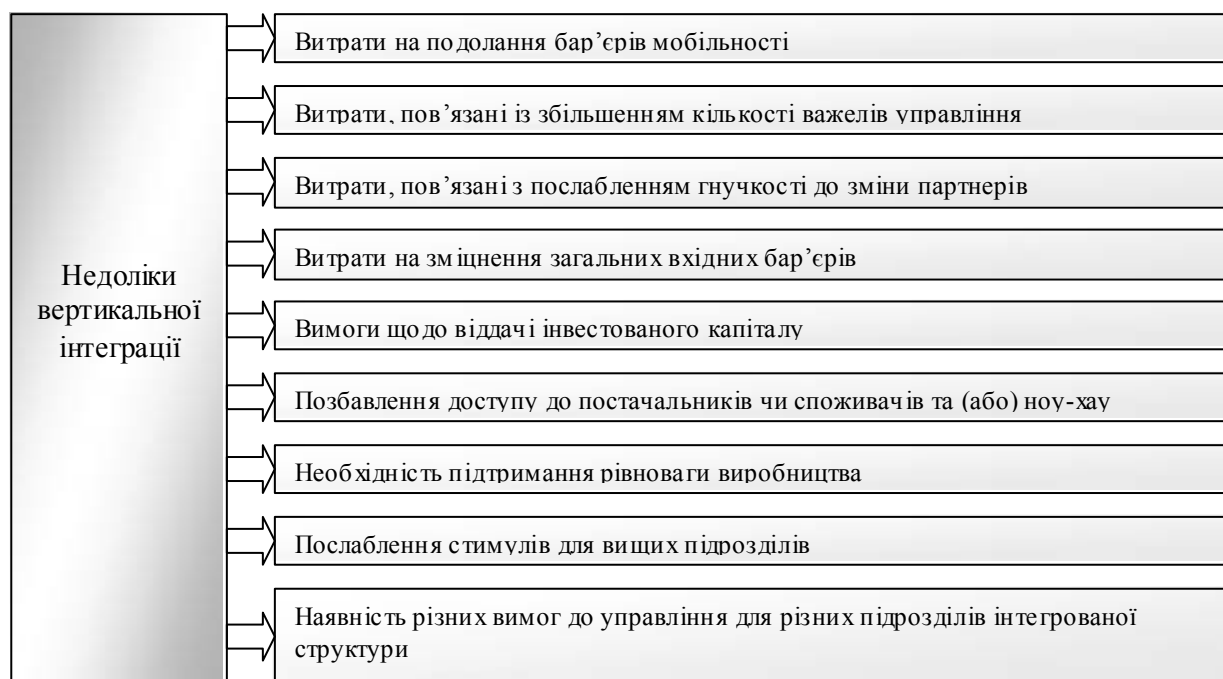


Рис.3. Недоліки вертикальної інтеграції господарюючих суб'єктів

Інтеграційні процеси зміцнюють спеціалізацію активів, стратегічні взаємовідносини, тим самим створюючи загальні вхідні бар'єри.

Вертикально інтегрований суб'єкт змушений сам здійснювати інвестиції в окремі підрозділи, в той час як при укладанні угоди з незалежними підприємствами такі інвестиційні витрати були б відсутні. Зрозуміло, що вертикальна інтеграція буде економічно виправданою, якщо віддача від інвестицій буде вищою за альтернативну вартість використання капіталу. До того ж інтеграція може послабити гнучкість розподілу фірмою своїх інвестиційних ресурсів. Через необхідність фінансування поточної діяльності та непередбачених витрат окремих недостатньо прибуткових підрозділів інтегрованої структури втрачають можливість інвестувати капітал на інші потреби і мають шанс "загрузнути" у малоприбутковому бізнесі.

Позбавлення доступу до технологій може містити значний ризик там, де численні незалежні постачальники або покупці роблять дослідження або володіють конкретним ноу-хау, який важко скопіювати. Навіть якщо суб'єкт інтегрується частково, все ще купуючи або продаючи товар на відкритому ринку, вона може ризикувати позбавленням доступу до технології, оскільки вступає в конкурентну боротьбу зі своїми постачальниками або покупцями. [2]

Для уникнення проблем надлишкового попиту або надлишкового виробництва потужності інтегрованих суб'єктів повинні підтримуватись у певній рівновазі. Якщо має місце диспропорція інтегрована структура мусить або продавати частину своєї продукції (чи купувати якусь частину ресурсів) на відкритому ринку, або жертвувати своєю ринковою позицією. Зовнішні покупці або постачальники неохоче укладають угоди з такою структурою, оскільки не бажають опинитись у другорядному становищі або зміцнювати позиції свого суперника. З іншого боку, якщо надлишкова продукція може легко продаватись на відкритому ринку, ризик дисбалансу потужностей є незначним.

Оскільки в інтегрованій структурі операції купівлі-продажу відбуваються через примусове партнерство, стимули до активності окремих підрозділів послаблюються, оскільки вони продають свою продукцію в межах структури, а не в умовах конкуренції. На практиці часто виникають випадки перекладання проблем одного підрозділу на інший, в якого справи йдуть добре, що в кінцевому рахунку шкодить конкурентоспроможності усієї структури.

Незважаючи на однакову вертикаль управління сфери бізнесу відрізняються структурою, технологією та характером управління. Певні підрозділи можуть бути капіталомісткими або наукомісткими, інші вимагають пильного контролю та децентралізованого підходу до сфери послуг та маркетингу. Так, виробництво й роздрібна торгівля фундаментально відрізняються, внаслідок чого необхідно враховувати й особливості управління ними.

Таким чином, процеси консолідації в галузі носять об'єктивний характер. Прийняття рішення щодо інтеграції з іншим господарюючим суб'єктом має базуватись на співставленні всіх зазначених вигод і недоліків та вивченні відповідності очікуваних результатів поставленій меті злиття або поглинання.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Викладений у статті матеріал розкриває поставлені цілі: розкриті закономірності процесів консолідації як економічного явища; вивчені цілі створення інтегрованих структур, досліджені переваги та недоліки інтегрованих структур. Було зроблено висновок про необхідність обґрунтованості формування інтегрованої структури та її спрямованості на досягнення поставленої мети. Цікавим напрямом подальших досліджень є вивчення форм інтегрованих структур.

- 
1. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу/ Грейм Динз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004 – 252 с.
  2. Портер М.Е. Стратегія конкуренції/ Пер. з англ. – К.: Основи, 1997 – 390 с.
  3. Фостер С. Искусство слияний и поглощений.– Пер. с англ., 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 – 958 с.
  4. Патрик А.Г. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. – Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 – 741 с.

## CONSOLIDATION PROCESSES: ADVANTAGES AND LACKS OF THE INTEGRATED STRUCTURES

**N. Bondar**

*National transport university*

In clause the laws of processes of consolidation in branch as economic phenomenon, and also purpose of creation of the integrated structures are opened. The advantages and lacks of the integrated structures from a position of an estimation of their competitiveness are investigated.

Key words: Integration, integrated structures, merge, absorption, branch, competition, subjects of managing.