

Наталія СКОПЕНКО, Юлія САГАЙДАК

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ З УРАХУВАННЯМ СТАДІЇ КОНСОЛІДАЦІЇ ГАЛУЗІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Розглянуто основні стадії консолідації галузі та теоретичні підходи до формування стратегій розвитку суб'єктів господарювання залежно від стадії розвитку галузі, визначено особливості розвитку інтеграційних відносин у галузі.

Постановка проблеми. Сучасна економіка характеризується якісними структурними трансформаціями, що викликані процесами глобалізації та інтеграції, посиленням конкуренції, яка набуває рис глобальної. Жорсткі умови конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках вимагають від вітчизняних підприємств формування та розвитку конкурентних переваг на основі використання методів стратегічного управління і планування, розробки та впровадження ефективної стратегічної поведінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі виділяють значну кількість напрямків стратегій розвитку та типів стратегічної поведінки.

До базових стратегій розвитку належать стратегії: концентрованого (інтенсивного) зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання, цілеспрямованого скорочення [1].

А. А. Томпсон та А. Дж. Стрикленд [2] розглядають ієрархічну цілісність стратегій: корпоративна – ділова – функціональна – оперативна. Автори зазначають, що обрання стратегії пов'язане з досягненням необхідних результатів з урахуванням стану підприємства, його стратегічного потенціалу та перспектив розвитку.

Значна кількість авторів [1; 3–7] приділяє увагу інтеграційним стратегіям розвитку, які різняться за видами інтеграції (горизонтальна, вертикальна, комбінована, діагональна, конгломератна), за напрямом (пряма та зворотна), за характером інтеграційних зв'язків (виробнича, маркетингова, фінансово-кредитна, освітньо-консультативна, комплексна).

Виділення невирішеної проблеми. Проте, на нашу думку, в умовах нестабільного економічного середовища забезпечити ефективний розвиток підприємств за рахунок концентрації ресурсів можливо шляхом впровадження стратегії інтеграції та створення інтегрованих структур, які є формою взаємодії між підприємствами, установами, науково-дослідними організаціями, фінансовими структурами. Інтегровані формування спрямовані на поєднання можливостей високотехнологічного виробництва й концентрації фінансового капіталу з метою забезпечення стабільних умов функціонування, збільшення конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності компаній, створення необхідного інвестиційного потенціалу для інноваційного розвитку.

Формування цілей статті. Метою даної роботи є визначення концептуальних підходів до формування стратегії розвитку компаній з урахуванням особливостей стадій консолідації галузі та інтеграційних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. З метою забезпечення ефективної діяльності підприємств в умовах конкурентного середовища основні напрями стратегічного розвитку визначають на основі системного вивчення зовнішнього середовища функціонування, галузевих особливостей, властивостей ринку, поведінки споживачів, відзнак продукції, аналізу внутрішнього середовища тощо.

Основними особливостями зовнішнього середовища функціонування вітчизняних підприємств є багатовекторна спрямованість і високий темп проведення економічних перетворень, мінливість і динамізм, значний ступінь ризику та невизначеності. За таких умов суб'єктам господарювання необхідно вчасно виявляти зміни в середовищі, ідентифікувати тенденції їхнього розвитку, використовувати сприятливі умови, розробляти й реалізовувати систему заходів щодо ліквідації або зменшення негативних наслідків впливу.

Сучасні умови господарювання зумовлюють істотні відмінності стратегічного управління, а саме: скорочення періоду прийняття стратегічних управлінських рішень, розширення зв'язків підприємства з іншими суб'єктами ринку, мінливість можливостей і загроз зовнішнього середовища функціонування підприємства, зростання ролі достовірної інформації у прийнятті управлінських рішень тощо.

За таких умов чіткий прогноз та врахування змін факторів зовнішніх макро- і мікросередовищ дасть змогу підприємству досягти довгострокових конкурентних переваг, що сприятиме розробці успішної стратегії. Тип стратегії має відповідати особливостям зовнішнього середовища і можливостям підприємства. Засобом досягнення такої відповідності є стратегічна поведінка як форма розвитку підприємства, що характеризується швидким реагуванням і гнучким пристосуванням внутрішніх можливостей підприємства до майбутніх змін зовнішнього середовища його функціонування.

Крім того, розглядаючи стратегічну поведінку як форму розвитку підприємства, необхідно враховувати стадії розвитку галузі функціонування. Дослідження науковців Г. Динза, Ф. Крюгера та С. Зайзель свідчать, що інтенсивність і ступінь концентрації, доцільність та ефективність інтеграційних стратегій залежать насамперед від стадії розвитку галузі [8]. Графічно процеси консолідації, що відбуваються у галузях, можна подати у вигляді S-подібної кривої (рис. 1). По вісі абсцис подані періоди стадій життєвого циклу галузі, по вісі ординат – галузева концентрація (CR3), що представлена як сумарна частка трьох найбільших компаній галузі на ринку.

Автори виділяють чотири стадії процесу консолідації в галузі [8]: початкова стадія (стадія зародження), стадія зростання, стадія спеціалізації та стадія рівноваги (створення альянсів).

Для кожної стадії розвитку будь-якої галузі властиві певні особливості.

Початкова стадія (зародження) характеризується відсутністю або незначною ринковою концентрацією. Діяльність розпочинається зі створення компаній у нових секторах економіки (наприклад, біотехнологія, виробництво органічних продуктів), або у підгалузях, що були відокремлені в результаті консолідації галузей (виробництво заморожених напівфабрикатів, тіста), або у секторах, де щойно відбулися процеси дерегулювання (антимонопольні заходи), або приватизації (електроенергетика, водопостачання, телекомунікації тощо). На цій стадії суб'єкти господарювання прагнуть швидко нарощувати власні доходи та збільшувати частку ринку. Відповідно вони намагаються створити для потенційних конкурентів вхідні бар'єри, наприклад, у вигляді патентів. Саме на цій стадії відбувається зародження процесів консолідації та виникають ініціатори інтеграції.

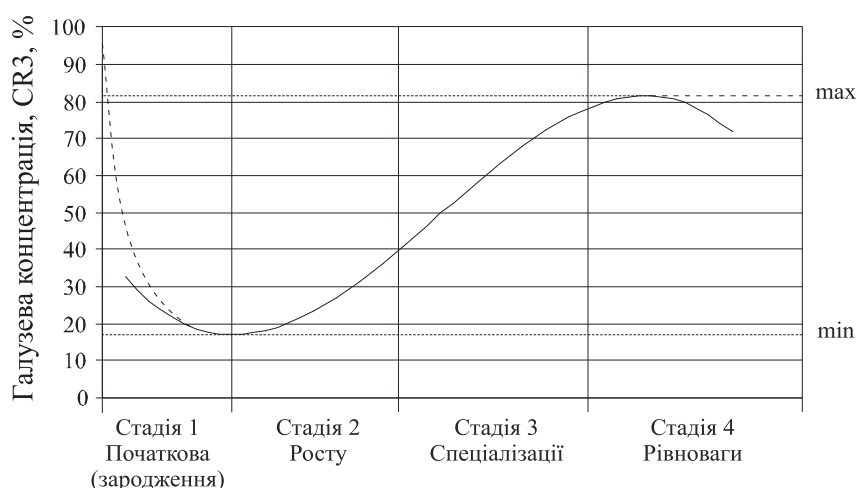


Рис. 1. Крива консолідації

Особливістю цього початкового етапу є відсутня або слабка (порівняно з наступними етапами) конкуренція усередині галузі при одночасному високому рівні суперництва з субститутними галузями (галузями-субститутами). Очевидно, що до появи нової або структурно зміненої галузі її місце на ринку займають інші. Нова галузь заміщає їхню продукцію своєю, що є передумовою виникнення міжгалузевої конкуренції, що послаблюється у міру зміцнення (консолідації) нової галузі. При цьому кількість компаній в галузі зростає, і на кожного галузевого гравця припадає дедалі менша відносна частка активів.

На першому етапі розвитку галузі коефіцієнту концентрації CR3 властива тенденція до зниження, що свідчить про деконсолідацію.

Пунктирна лінія ілюструє ситуацію в новій галузі, що виникла з появою нової технології (рис. 1): первинно компанія, що реалізувала цю технологію на практиці, є монополістом (CR3 = 100%), після чого її монополія руйнується послідовниками, що входять у галузь.

“Традиційні” галузі після відділення окремих підгалузей входять до нового циклу розвитку, для якого властива відсутність етапу короткострокової монополії та деконсолідація з первинних CR3 = 30–40% до CR3 = 10–15% на завершення початкової стадії.

Цю точку на кривій можна порівняти зі станом досконалого ринку, в якому пропозиція урівноважена попитом, тобто до настання граничної деконсолідації компанії діють в неконкурентному середовищі та можуть залучати нових споживачів, оскільки зростаючий попит перевищує стабільну пропозицію.

Проте, як зазначає Ф. В. Рагін [9], і після проходження мінімуму (CR3=10–15%) на ринку зберігається незадоволений попит: залишаються споживачі, які не одержують продукту галузі, але компаніям не вигідно включати їх у свою клієнтську базу, тому що вартість залучення таких споживачів стає вищою за вартість маркетингу, який спрямований на завоювання споживачів, які лояльні до конкурентів. Основними причинами присутності на ринку конкурентної галузі неохоплених сегментів є: територіальна віддаленість потенційних споживачів, неможливість задовольнити потреби елітного споживача, купівельна неспроможність споживачів, відсутність культури споживання інноваційних продуктів.

Необхідно зазначити, що на цьому етапі неможливо або дуже важко ідентифікувати найсильнішу компанію, оцінити її стратегічну (довгострокову) спроможність.

З вищезазначеного можна зробити висновок, що вхід у галузь на початковій стадії її розвитку раціонально здійснювати через створення нового бізнесу, а не придбання вже існуючої в галузі компанії. Співвідношення ризику та прибутковості при створенні власного бізнесу в перспективній і неконкурентній галузі є кращим, оскільки немає необхідності вирішувати проблеми правильного вибору претендента на придбання (компанії-мішені), адекватної оцінки та проведення організаційної реформи. Менш прийнятною стратегією входу в галузь на цій стадії є альянс (наприклад, спільне підприємство) або придбання лідера без його функціональної інтеграції в корпоративну систему управління.

Галузь на стадії зародження гарантує усім компаніям, що входять до неї, практично однакові шанси на лідерство, надаючи досить часу для вирішення дилеми "зростання або відмова від зростання". Проте подальший стратегічний розвиток можливий у двох напрямках: нішева локалізація (неконкурентне галузеве оточення дозволяє компаніям уникати цінового протистояння і мати більшу, ніж у конкурентних умовах, маржу) або продовження експансії та зростання.

Для стадії зростання характерною є помірна консолідація у діапазоні CR3=15–40%. Зі зростанням коефіцієнта консолідації посилюється конкуренція усередині галузі. Кількість структур, що входять у галузь, стійко знижується. Підприємства збільшують свої розміри шляхом купівлі (злиття, поглинання) конкурентів з їхніми частками ринку. Тобто розмір компанії є вирішальною характеристикою, а джерелом конкурентної переваги стає уміння компанії скористатися економією масштабу галузі та ефектом накопичення досвіду. Виникають об'єднання, що стають ініціаторами консолідації та інтеграції, ступінь концентрації в окремих галузях може досягати 45%. Більші за часткою ринку компанії раніше інших дістають можливість реалізувати експансію через ліцензування своєї бізнес-моделі або технології (наприклад, через продаж франшиз зростаючим компаніям). Темп концентрації галузевих активів у таких компаній вищий, а ціна, що сплачується ними за експансію, нижча, ніж у конкурентів.

В дослідженні [9] зазначається, що на другому етапі галузевої консолідації компанії відбувається чітке розмежування на три стратегічні групи: перша група – лідери зростання; друга – це компанії, що зробили вибір на користь зростання, але відстають від лідерів як за темпами приросту клієнтської бази, так і рентабельності; третю групу становлять малі компанії (до них належать "новачки" галузі, що претендують на зростання) та нішеві компанії, що спеціалізуються на вузькому сегменті споживача.

Ідентифікація лідера на другому етапі консолідації галузі простіша, але це не означає, що придбання його є найкращою стратегією входу для зовнішнього гравця. Специфіка етапу "зростання" полягає в тому, що лідируючі компанії галузі самостійно консолідують ринок з більшою швидкістю та ефективністю, ніж у складі диверсифікованих корпорацій. Причина в тому, що на другому етапі розвитку галузі лідируючі компанії можуть фінансувати своє зростання без втрати стратегічної автономії: як реципієнти інвестицій або як клієнти банківського кредитування. Такі компанії мають змогу максимізувати усі види кредиторської заборгованості (наприклад, збільшуючи відстрочення платежів постачальникам) та прагнути до мінімізації дебіторської заборгованості (наприклад, вимагаючи від клієнтів передоплату). Інакше кажучи, ресурсів для зростання достатньо, закрита непублічна форма компанії поки не перешкоджає її розвитку, а власники та менеджери надійно захищені від втрати влади на користь нових власників. Доцільно наголосити, що у власників немає ніякої раціональної мотивації для продажу зростаючого в ціні бізнесу.

Проте проблеми, які виникають з фінансуванням зростання, примушують компанії першої (лідерської) групи раніше інших трансформуватися у відкриті акціонерні товариства, що спрощує їхнє придбання корпораціями, діючими в аналогічних або суміжних галузях на іншій території (наприклад, за кордоном). Проте купівля лідера на другому етапі галузевої консолідації, нав'язування йому іншої моделі управління, позбавлення частини функцій з передачею їх "нагору" до корпоративного центру управління, що неминуче відбувається в диверсифікованих структурах, здатне знищити його лідерський потенціал. Така стратегія проникнення в галузь може обернутися невдачею як на першому, так і на другому етапі її консолідації. Компенсувати негативний ефект включення у диверсифіковану структуру може або значне ресурсне вливання в придбану компанію (що маловірогідне після витрат корпоративного центру на її купівлю), або реалізація не пов'язаної диверсифікованої моделі об'єднання (наприклад, фінансовий холдинг) чи спільного підприємства. Крім того, зберігається можливість входу в галузь через створення в ній нової структури.

На *стадії спеціалізації* розвиток галузі характеризується посиленням спеціалізації та продовженням агресивної консолідації ($CR3 = 40\text{--}65\%$). Для збереження темпів зростання, досягнутих ведучими компаніями галузі в попередні періоди, потрібні додаткові ресурси та зусилля. У цей період успішні компанії концентрують зусилля у найбільш вигідному для себе секторі, захоплюючи більш значні частки ринку, елімінують неефективні або другорядні підрозділи та неперспективні напрямки діяльності. Зростання об'єднань відбувається переважно за рахунок злиття з іншими компаніями, а концентрація може досягати $CR3 = 70\%$.

Крім того, розширення лідерами галузі клієнтської бази за рахунок зростаючих компаній потребує занадто високих витрат, тобто в галузі не залишається нелояльних споживачів і постачальників. Маркетингові війни, продуктові та управлінські інновації не забезпечують вагомої переваги, а ведуть до зниження рентабельності та прибутковості галузі загалом. В цих умовах логічною та найбільш прийнятною у співвідношенні "ризик-прибутковість" стає інтеграційна стратегія, що дає змогу через злиття та/або поглинання позбутися конкурентів з одночасним захопленням їхньої частки ринку та залученням до категорії лояльних їхніх споживачів і постачальників.

Погоджуючись з думкою Ф. В. Рагіна [9] щодо додаткового виграшу через залучення поглиненого суперника до корпоративної системи управління, вважаємо за доцільне зауважити, що висока централізація в цьому разі не лише можлива, а й потрібна, оскільки гарантує синергію.

Таким чином, відбувається централізація існуючих холдингів, а лідери галузі розпочинають впроваджувати інтеграційні стратегії, спрямовані на поглинання зростаючих компаній. Ресурси для подібної стратегії лідери отримують не тільки на ринку галузевого капіталу, а й поза галуззю, позбавляючись від своїх активів у неперіоритетних галузях. Компанії обирають більш вузьку спеціалізацію, тобто знижують ступінь своєї диверсифікованості на користь галузі, рівень розвитку якої відповідає третій стадії консолідації та в якій вони планують зберегти лідерські позиції.

На третьому етапі консолідації зберігається розподіл компаній галузі на три групи: лідери зростання, компанії-послідовники (челенджери), компанії, які мають незначну частку ринку, та нішеві компанії.

При цьому кількість суб'єктів господарювання в другій групі, що претендують на зростання, але відстають від лідерів як за темпами приросту клієнтської бази, так і за рентабельністю, скорочується. Їхні ресурси недостатні для протистояння погли-

нанню в тій або іншій формі, а частка ринку значна, що сприяє зацікавленості ведучих компаній у застосуванні інтеграційних стратегій.

З цього виходить, що позиція компаній з незначною часткою ринку та нішевих компаній у галузі є більш стійкою, ніж у компаній-послідовників, через незначні розміри та низький рівень рентабельності (малі компанії) та лояльність цільового сегменту (нішеві компанії).

Вхід у галузь на стадії спеціалізації через створення нової компанії можливий, але тільки у тому разі, якщо метою є створення нішевої компанії, що стійко позиціонується на ринку.

Серед альтернативних стратегій проникнення в галузь компанії обирають продаж франшиз компаніям другої групи та/або придбання провідного гравця.

Таким чином, для третього етапу консолідації є характерним інтеграція лідерами галузі компаній другого ешелону до своїх корпоративних структур не лише шляхом прямого поглинання, а й через продаж права на використання своїх бізнес-моделей і технологій.

Найбільш перспективною стратегією входу є придбання галузевого лідера за умови готовності до максимальних ресурсних витрат та протидії владним структурам. Як раціональну стратегію входу в галузь доцільно розглянути альянс з одним з лідерів, котрий залишить за собою стратегічну ініціативу щодо подальшого розвитку новоутворення.

Для четвертої стадії розвитку галузі (*стадія рівноваги та створення альянсів*) характерним є зростання концентрації в галузі до максимуму ($CR3 = 80\text{--}90\%$), а потім поступове зниження ступеня концентрації. На думку науковців Г. Динза, Ф. Крюгера та С. Зайзеля, це час правління титанів галузі [8, с. 22], що пояснюється порівняною стабільністю стану галузі, в якій залишається незначна кількість компаній: окрім лідируючих компаній, у ній діють лише малі та нішеві гравці, суб'єктам господарювання для зростати не вистачає внутрішніх ресурсів, можливості поглинати значно обмежуються. Для галузі властивою, як і на другій стадії, консолідація компаній на паритетних умовах (створення альянсів).

На стадії рівноваги ускладнюється можливість збільшення частки ринку, зростає державне антимонопольне регулювання. Компанії обирають стратегії відокремлення зростаючих підприємств від своїх основних структур з намаганням створити нові сектори економіки.

Величина коефіцієнта концентрації свідчить про те, що 80% ринку галузі належать трьом-чотирьом лідерам, інші 20% – припадають на численні невеликі компанії, що працюють у верхньому та нижньому сегментах ринку за купівельною спроможністю.

Перерозподіл лояльних споживачів ускладнюється через значні витрати на маркетингові комунікації та неефективність спроб створення нової конкурентної переваги для покупця та вплив антимонопольного відомства. Все це коригує стратегічну перспективу лідерів галузі та підштовхує до звернення до нових, розташованих в інших галузях, зон зростання, що стає підґрунтям для початку процесу деконсолідації в первинній галузі.

Водночас, на думку фахівців [9], якщо базова технологія галузі не змінюється радикально, то новий цикл консолідації проходитиме з меншою амплітудою – коефіцієнт консолідації $CR3$ першого етапу знизиться не до 10%, а буде утримуватися у межах 40–50%. Тобто можна говорити про своєрідне повернення галузі на III етап консолідації з відтворенням усіх властивих йому характеристик. Проте, якщо галузева технологія замінюється інноваційно (що можливе на будь-якому етапі розвитку галузі), починається повномасштабний цикл консолідації.

Втручання уряду в галузь, що знаходиться на четвертому етапі розвитку (наприклад, через купівлю часток у стратегічно важливих компаніях), може сповільнити падіння CR3, тобто затримати деконсолідацію та новий цикл розвитку галузі. Це призведе до виведення галузі з ринкової економіки, а модель стане не релевантною (див. рис. 1, IV етап, пунктирна лінія).

Вхід у галузь на етапі її рівноваги може відбуватися через створення в ній нових малих компаній (без претензій на зростання та лідерство) або через вчасне придбання нішевого бізнесу, що позиціонується в нижніх сегментах ринку. Експансія у вищі сегменти ринку з нижніх вимагає значних витрат часу та ресурсів. Водночас технологічне і брендове знецінення, що відбувається при спробі експансії в нижні сегменти з верхніх, веде до втрати колишніх позицій і не забезпечує придбання нових.

На початку деконсолідації та фактичного виходу з галузі її колишніх лідерів поглиблення взаємовідносин з покупцями та постачальниками перспективної нішевої компанії може стати передумовою для подальшого зростання.

Лідери галузі залишаються зацікавленими у злитті, але не поспішають з прийняттям рішення через можливість негативної синергії (згідно з дослідженням [9], ціна акцій інтегрованої компанії в більш ніж 60% випадків виявляється нижчою за суму цін акцій двох компаній до їхнього злиття). Актуальність інтеграційних стратегій та створення об'єднань галузевими лідерами пояснюється можливістю демонстрації акціонерам зростання прибутку та рентабельності, а також забезпечує розширення бізнесу передусім на нові території.

Ухвалення стратегічних рішень щодо входу в цільову галузь, нарощування клієнтської бази усередині неї, а також щодо виходу або зміни пріоритетної зони зростання передбачає розрахунок двох основних параметрів: поточної позиції галузі на кривій консолідації та швидкості консолідації при збереженні діючої системи економічних чинників [8; 9].

З метою більш точного розрахунку необхідно обмежити галузь, визначивши її як групу прямих конкурентів, що діють у зоні однорідних економічних чинників.

Позиція галузі на кривій визначається шляхом розрахунку коефіцієнта концентрації CR3 у нинішній момент і уточнюється за допомогою виміру CR3 в ретроспективі з метою визначення вектора розвитку галузі δ . На думку Ф. В. Рагіна [9], для більшості галузей для ретроспективного виміру CR3 достатній термін 3–4 роки. Проте у великих або галузях, що розвиваються повільно, потрібно для ретроспективного аналізу більший термін, а в малих або тих, що швидко освоюються, – менший, який є також характерним для аналізу галузей на IV етапі консолідації.

Коефіцієнт концентрації CR3, що відображає загальну частку продажів, яка припадає на три найбільші компанії галузі, розраховується за формулою [8, с. 179; 9]:

$$CR3_t = S_{1t} + S_{2t} + S_{3t}, \quad (1)$$

де $CR3_t$ – коефіцієнт концентрації галузі у теперішній момент;

S_{1t}, S_{2t}, S_{3t} – частки ринку трьох ведучих компаній галузі у теперішній момент.

Ретроспективний аналіз здійснюється за допомогою розрахунку коефіцієнта концентрації $CR3_{t-n}$ [8; 9]:

$$CR3_{t-n} = S_{1t-n} + S_{2t-n} + S_{3t-n}, \quad (2)$$

де $CR3_{t-n}$ – коефіцієнт концентрації галузі n років назад;

$S_{1t-n}, S_{2t-n}, S_{3t-n}$ – частки ринку трьох ведучих компаній галузі n років назад.

Напрямок розвитку галузі відображає вектор розвитку галузі δ , що визначається за формулою [8; 9]:

$$\delta = RS3_t - RS3_{t-n}, \quad (3)$$

де δ – вектор розвитку галузі.

Напрямок розвитку галузі та переважаючі процеси консолідації або деконсолідації характеризує знак вектору розвитку галузі ($\delta > 0$ – консолідація; $\delta < 0$ – деконсолідація).

Темп (швидкість) консолідації при збереженні діючої системи економічних чинників вимірюється у відсотках за рік і розраховується як частка модульного значення вектора розвитку галузі δ і ретроспективи n [8; 9]:

$$T = \frac{|\delta|}{n} \times 100\%, \quad (4)$$

де T – швидкість консолідації (%).

На основі значень швидкості консолідації можливо визначити час, що необхідний галузі для досягнення наступного рівня розвитку. Проте зміни в системі значущих для галузі економічних чинників можуть прискорювати або уповільнювати темп консолідації. Так, посилення податкового навантаження негативно вплине на рівень прибутковості та інвестиційну привабливість галузевих компаній, у наслідок цього відбудеться уповільнення консолідації; формування культури споживання, тобто мода на продукт або послугу галузі, навпаки, здатна сприяти прискоренню консолідації.

Таким чином, приймаючи рішення щодо створення інтегрованого об'єднання, злиття з іншим підприємством у межах галузі або вихід на інший ринок, необхідно враховувати стадію консолідації, в якій перебуває галузь, напрямок розвитку галузі та темп (швидкість) консолідації. Найбільш успішними такі кроки є на першій та другій стадіях. Як зазначають Г. Динз, Ф. Крюгер та С. Зайзель [8], 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 дійти таких висновків: усі галузі консолідуються та розвиваються схожим чином; активність у сфері злиттів та поглинань може бути прогнозована; кожен стратегічну подію в економіці слід оцінювати з урахуванням її впливу на ступінь консолідації. Таким чином, формування та розвиток компаній неможливі без розробки відповідної інтеграційної стратегії з урахуванням ситуації, що склалася в галузі у цілому.

Заслугує увагу поєднання стадій розвитку галузі за кривою консолідації та етапів життєвого циклу галузі (чи товару) у загальноприйнятій інтерпретації, що дозволяє визначити особливості розвитку інтеграційних відносин у галузі (див. табл. 1).

Отже, точна оцінка ретроспективних процесів в системі економічних чинників, наявність достовірної інформації щодо поточного стану зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування очікуваних змін слугуватиме підґрунтям для формування та реалізації стратегій розвитку суб'єктів господарювання.

Ризики лідируючих компаній не обмежуються їх пріоритетною (базовою) галузю, вони виникають і за її межами, в суміжних і незв'язаних галузях. Для завоювання переважної частки в пріоритетній галузі лідируючим компаніям потрібна раціональна стратегія надгалузевого рівня [9], що дозволяє ефективно експлуатувати, розвивати і покращувати корпоративний портфель бізнес-одиниць залежно від подій, що відбуваються в базовій галузі.

Погоджуємося з думкою Ф. В. Рагіна [9], що оптимальна стратегія лідера в базовій галузі має виглядати таким чином: експансія шляхом створення власних бізнес-одиниць у першій половині етапу *зростання* ($CR3 \approx 25\%$); початок паралельного продажу франшиз з поступовою заміною цим методом диверсифікації власними

силами, починаючи з другого етапу – зростання до четвертого етапу консолідації – рівноваги (CR3 = 65%); поглинання галузевих конкурентів протягом проходження базовою галуззю етапу спеціалізації (CR3 = 40–65%); викуп франшиз у гранично консолідованій галузі на четвертому етапі рівноваги (CR3 = 65–80%).

Таблиця 1

Особливості розвитку інтеграційних відносин у галузі

Параметри	Етапи життєвого циклу галузі з урахуванням частки ринку присутніх на ньому компаній					
	Початок		Зростання		Спеціалізація	Рівновага
	Етапи життєвого циклу галузі (чи товару) у загальноприйнятій інтерпретації					
	НДДКР	Освоєння й запуск	Початкове зростання	Прискорене зростання	Зростання продажів	Зрілість
1	2	3	4	5	6	7
Особливість етапу	Порівняна відсутність конкуренції всередині галузі при одночасно високому рівні суперництва з субститутними галузями		Кількість компаній, що входять у галузь, стійко знижується. Джерелом конкурентної переваги стає вміння користуватися економією від масштабу й нагромадженням досвіду		Для збереження темпів зростання, досягнутих провідними компаніями галузі в попередні періоди, необхідні додаткові ресурси й зусилля, що може викликати потребу в інтеграції до іншої галузі	
Представлені типи підприємств	Підприємства-лідери у розробці й виробництві інноваційного продукту або ті, що мають належну фінансову підтримку (власні кошти чи залучені з інших галузей)		Три типи підприємств: 1) лідери ринку; 2) конкуренти лідерів, які відстають за темпами зростання; 3) малі компанії та "новачки" галузі, що мають вузьку спеціалізацію		Зберігається розподіл компаній галузі на три групи. Чисельність 2-ї групи скорочується через поглинання лідерами ринку	
Менеджмент і форми організації інтегрованих структур та окремих бізнесів, присутніх в обраній ресурсній ніші	Формування учасників на договірних відносинах (пули). База для мережі розробників	Формування мережі дилерів або дистриб'ютерів, виробничих організацій з відповідною сертифікацією. Розвиток підґрунтя для корпоративної мережі	Створення керуючої компанії. Формування корпоративних кластерів, створення засад для корпоративної інтеграції. Створення правових форм інтегрова-	Формування корпоративної структури. Активне застосування аутсорсингу, придбання компаній-конкурентів. Створення корпоративної культури, розвиток корпоративного бре-	Створення публічної компанії. Розширення мережі дилерів. Розширення інтегрованих структур на засадах аутсорсингу й основної групи власників	Публічна транснаціональна компанія, розвинені дилерські мережі. Кластери на основі аутсорсингу. Багаторівневий менеджмент. Вторинний ринок цінних паперів. Продаж активів

Параметри	Етапи життєвого циклу галузі з урахуванням частки ринку присутніх на ньому компаній					
	Початок		Зростання		Спеціалізація	Рівновага
	Етапи життєвого циклу галузі (чи товару) у загальноприйнятій інтерпретації					
	НДДКР	Освоєння й запуск	Початкове зростання	Прискорене зростання	Зростання продажів	Зрілість
1	2	3	4	5	6	7
			них структур. Брендінг	нду		
Динаміка показника концентрації CR3	Розробник технології – монополіст з CR3 = 100%	Монополія руйнується появою конкурентів. Галузь починає новий цикл консолідації з CR3 = 30–40%	Розміщується в діапазоні CR3=15...40%. Паралельно зі збільшенням коефіцієнта концентрації підсилюється конкуренція усередині галузі (через зменшення кількості компаній, що виробляють продукцію чи виступають як контрагенти)		Зменшення обсягів M&A через досягнення заданого рівня консолідації. Домінування лідерів обмежується законодавчо CR3 = 40...65%	Коефіцієнт концентрації, збільшуючись, досягає максимуму (CR3 = 80%), а потім знижується. Порівняна стабільність стану галузі
Ідентифікація й інтеграційна поведінка лідера галузі	Неможливо ідентифікувати найсильнішу компанію й оцінити її стратегічний потенціал. Єдиний критерій – темп нарощування виробництва		Простіша ідентифікація лідера, яка, проте, не означає дієвість інтеграції з ним. Лідери спроможні самостійно фінансувати зростання без стратегічної кооперації та інтеграції		Лідери впроваджують інтеграційні стратегії, що спрямовані на поглинання зростаючих компаній	Інтеграція як шлях лідера з галузі насамперед на нові території. Альянси між рівними компаніями
Вхід у галузь	Найбільш раціональним методом є створення нового бізнесу, а не придбання вже існуючого у галузі компанії. Іншою стратегією входу є альянс (наприклад, спільне підприємство) або придбання лідера без його функціональної інтеграції в корпоративну систему управління		Лідеруючі компанії самостійно консолідуєть рынок з більшою рентабельністю, ніж у складі пов'язано диверсифікованих корпорацій, що можуть включити їх до складу власного бізнес-портфеля. У лідерів відсутня мотивація для продажу зростаючого в ціні бізнесу. Вхід можливий за рахунок створення нового бізнесу чи через інтеграцію з компанією-лідером		Стратегія: придбання лідера (можливі перешкоди від ресурсних витрат до протидії влади), альянс з одним із лідерів (стратегічна ініціатива вже не належить компанії, що прагне увійти в галузь), франчайзинг	Вхід через створення нової малої компанії (без претензій на зростання та лідерство) або через своєчасне придбання нішевого бізнесу (на початку деконсолідації й відступу лідерів галузі)

**Системне реформування економіки України
та її інтеграція у світовий економічний простір**

Параметри	Етапи життєвого циклу галузі з урахуванням частки ринку присутніх на ньому компаній					
	Початок		Зростання		Спеціалізація	Рівновага
	Етапи життєвого циклу галузі (чи товару) у загальноприйнятій інтерпретації					
	НДДКР	Освоєння й запуск	Початкове зростання	Прискорене зростання	Зростання продажів	Зрілість
1	2	3	4	5	6	7
Кооперація з клієнтами	Неконкурентність середовища дозволяє залучати клієнтів без значних зусиль. Залишаються клієнти, залучення яких менш вигідне, ніж боротьба з конкурентами		Збереження компаніями досягнутого раніше темпу приросту клієнтської бази можливе тільки за рахунок суперників. Маркетингові війни й стратегічна боротьба за об'єкти уваги. Інституціоналізація взаємин		Поширення програм лояльності. Інтеграційний маркетинг. Поглинання конкурентів для отримання їхньої клієнтської бази	Зростання клієнтської бази лідерів фактично припиняється. Втрата стратегічної перспективи й інтеграція у нові зони зростання
Передумови інтеграційно-дезінтеграційних процесів	Активна інтеграція відбувається на ранніх і кінцевих стадіях розвитку галузі. Доволі важко обрати партнера для повної інтеграції, щоб спеціалізуватися на випуску одного нового продукту		Інтеграція зі збутовими організаціями доцільна до досягнення стадії зрілості товару. Участь в об'єднаннях (союзах, асоціаціях) полегшує пошук клієнтів і дає змогу знизити трансакційні витрати, що нерідко є умовою виживання		Відмова від власних систем збуту й сервісного обслуговування на користь незалежних посередників. Дезінтеграція через виділення чи продаж непрофільних активів	
Інструментарій інтеграції	Стратегічні альянси й науково-технічне співробітництво	Інтеграційні процеси за допомогою всіх можливих інструментів, в тому числі й M&A для підтримки тактики випереджувального розвитку	Можливість реалізувати експансію методом ліцензування своєї бізнес-моделі або технології (наприклад, через продаж франшиз зростаючим компаніям другої групи в корпоративну систему управління. Придбання/продаж франшиз. Зниження диверсифікованості		Альянси з вітчизняними й зарубіжними конкурентами для розширення географії ринків збуту. Зміна системи дистрибуції через кооперацію з іншими агентами	
Стратегія в базовій галузі	Експансія шляхом створення власних бізнес-одиниць до того періоду, коли CR3≈25%		Початок паралельного продажу франшиз з поступовою заміною цим методом диверсифікації власними силами		Поглинання галузевих конкурентів	Викуп франшиз через сильну консолідацію галузі

Параметри	Етапи життєвого циклу галузі з урахуванням частки ринку присутніх на ньому компаній					
	Початок		Зростання		Спеціалізація	Рівновага
	Етапи життєвого циклу галузі (чи товару) у загальноприйнятій інтерпретації					
	НДДКР	Освоєння й запуск	Початкове зростання	Прискорене зростання	Зростання продажів	Зрілість
1	2	3	4	5	6	7
Стратегія поза базовою галуззю	Інтеграція у пов'язані галузі лише за умови виникнення синергії чи як елемент ресурсного забезпечення		Поглинання конкурентів. Синхронізація дій у суміжних галузях з процесами консолідації у базовій галузі		Продаж непрофільних активів. Поширення аутсорсингу. Обмін активами	Непов'язана диверсифікація чи інтеграція до закордонних ринків

Джерело: побудовано на основі [6, с. 93–96; 7, с. 101–104; 8; 9; 10, с. 65–69].

Забезпечення такої стратегії фінансовими ресурсами потребує, з одного боку, своєчасних змін структури та організаційно-правової форми компанії, а з іншого – залучення активів із суміжних галузей. Логіка забезпечення експансії грошовими коштами припускає, що компанія на початку фінансує своє зростання з власного прибутку, потім починає додавати до цих засобів довгострокові кредити від фінансових інститутів, залучає ресурси за рахунок постачальників і споживачів, видає облігаційні позики і, нарешті, розміщує акції на фондовому ринку. Аж до останнього кроку корпорація може залишатися приватною, але для виходу на фінансовий ринок потрібна трансформація у відкрите акціонерне товариство (публічну компанію). Практика свідчить, що закриті компанії з часом втрачають лідерство в галузі через дефіцит фінансових ресурсів.

Отже, процеси консолідації в галузі мають об'єктивний характер. Прийняття рішення щодо інтеграції з іншим суб'єктом господарювання має базуватися на зів'язанні всіх зазначених переваг і недоліків, визначені відповідності очікуваних результатів поставленій меті злиття або поглинання.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Таким чином, необхідною передумовою ефективної стратегічної адаптації суб'єктів господарювання в сучасних умовах є правильний вибір стратегічних цілей й напрямків стратегічного розвитку, які мають бути узгодженими з потребами суспільства, характером зовнішнього середовища та внутрішніми можливостями підприємства. Тобто оптимальна стратегічна поведінка підприємств має бути націлена на забезпечення захисту від зовнішніх загроз, використання ринкових можливостей з урахуванням особливостей розвитку галузі та передбачати комплекс дій, які сприяють захисту конкурентної позиції компанії та її довгостроковій прибутковості.

З метою оцінювання стану галузей промисловості України, які перебувають на різних стадіях розвитку, прогнозу їхнього розвитку та визначення перспективних шляхів зростання необхідними є побудова та дослідження кривої консолідації, аналіз ступеня консолідації та темпів розвитку галузей промисловості, визначення позицій вітчизняних галузей на кривій консолідації.

Подальші дослідження у цьому напрямку передбачають визначення стану галузі та місця в ній господарюючих одиниць – потенційних учасників об'єднання. Зокрема, необхідно оцінити етап життєвого циклу галузі та інтенсивність конкуренції, інвестиційну привабливість галузі (норму прибутку, легкість входу та виходу з галузі, наявність товарів-замінників, перспективи подальшого розвитку), особливо-

сті державного регулювання галузі, місткість ринку та частку учасників; визначити найбільшого конкурента, коло споживачів продукції (послуг), наявність розвинутої мережі збуту, наявність технологічних зв'язків між учасниками, обсяг витрат на НДДКР, впровадження нової продукції (послуг) тощо. Все це слугуватиме підґрунтям для визначення та реалізації ефективної стратегії формування та розвитку інтегрованих об'єднань.

Література

1. Ленский Е. В. Корпоративный бизнес / Е. В. Ленский; под ред. О. Н. Сосковца. – Мн. : “Армита – Маркетинг, Менеджмент”, 2001. – 480 с. – Библиогр.: с. 464–476.
2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – [12-е изд.] – М. : Вильямс, 2003. – 924 с. – Библиогр.: в подстроч.
3. Портер М. Конкуренция: [учеб. пособие] / Майкл Портер; пер. с англ. Я. В. Заблоцкого – М. : Вильямс, 2003. – 495 с. – Библиогр. в примеч. в конце глав. – Предм. указ.: с. 490-495.
4. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Портер; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – с. 715
5. Пожинаев Р.Г. Современные сетевые организации: теоретические основания экономической эффективности и уникальных конкурентных преимуществ / Р.Г. Пожинаев // Весник ВГУ. Серия: экономика и управление. – 2009. – № 2. – С. 2-14
6. Бутыркин А.Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности: научная монография /А.Я. Бутыркин. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 200 с.
7. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: Монографія / А.А. Пилипенко. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2008. – 408 с.
8. Динз Г. 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.
9. Рагин Ф.В. Консолидация отрасли и портфельная стратегия компании / Ф. В. Рагин [электронный ресурс]. – режим доступа: http://www.biznesam.lv/upload/11411998404_3.pdf
10. Анискин Ю.П. Корпоративное управление инновационным развитием / Ю. П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2007. – 411 с.