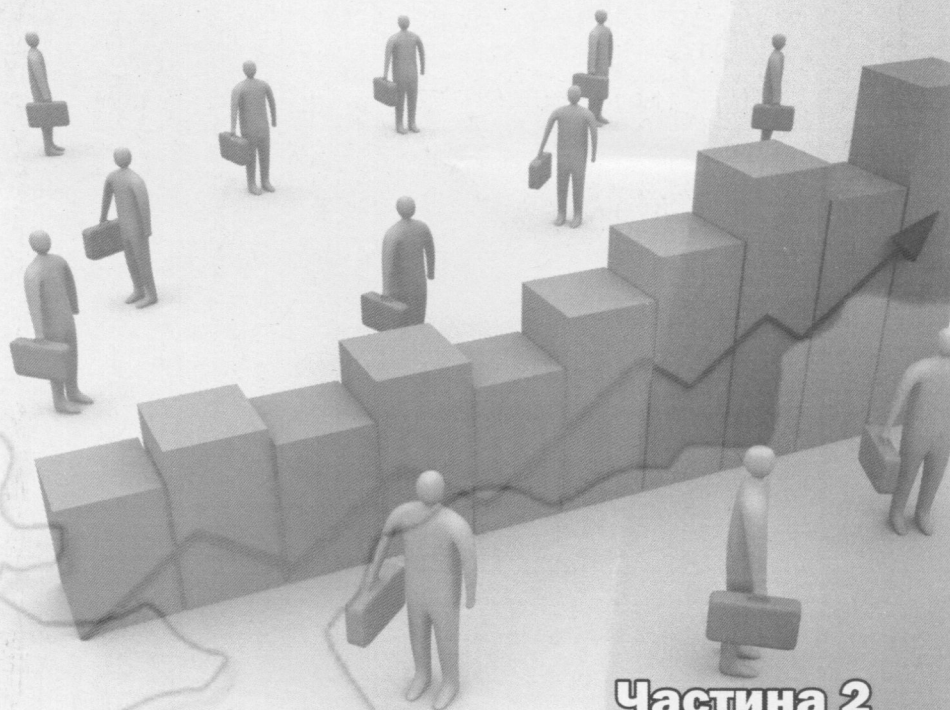


СТАНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПІСЛЯКРИЗОВИЙ ПЕРІОД:

ризики та проблеми розвитку

Колективна монографія



Частина 2

Умань - 2012

УДК 330(477):330.131.7

ББК 65.9(4 Укр)-09

С 76

*Друкуються за рішенням вченої ради Уманського національного університету садівництва
(протокол №2 від 17 листопада 2011 року)*

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор Горьовий В.П.;
доктор економічних наук, професор Збарський В.К.;
доктор економічних наук, професор Нестерчук Ю.О.

Автори вміщених матеріалів висловлюють свою думку, яка не завжди збігається з позицією редакції. За вміст матеріалів відповідальність несуть автори. Матеріали подаються в авторській редакції.

Становлення економіки України у післякризовий період: ризики та проблеми розвитку / Під ред. д.е.н., професора О.О. Непочатенко (Частина 2) – Умань: Видавець «Сочінський», 2012. – 416 с.

ISBN 978-966-2643-21-3

У монографії викладено результати досліджень сучасного стану економіки України, висвітлено соціально-економічні складові її розвитку. Розглянуто теоретичні та практичні засади фінансової системи України. Досліджено організаційно-економічні аспекти розвитку підприємств та галузей економіки, визначено основні проблеми та обгрунтовано шляхи їх вирішення. На основі проведених досліджень, окреслено перспективні напрями удосконалення фінансово-облікової діяльності суб'єктів господарювання у післякризовий період. Значну увагу приділено організації маркетингової діяльності на підприємствах.

Розраховано на студентів, аспірантів, викладачів, наукових співробітників та фахівців, які займаються питаннями розвитку економіки України.

УДК 330(477):330.131.7

ББК 65.9(4 Укр)-09

ISBN 978-966-2643-21-3

© Уманський національний університет садівництва, 2012

ЗМІСТ

4. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Обґрунтування стратегії розвитку компаній з урахуванням стадії консолідації галузі (Мостенська Т.Л., д.е.н., професор; Скопенко Н.С., к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій, м. Київ).....	9
4.2. Соціально-економічне значення розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації в умовах кризи (Педченко Н.С., к.е.н., доцент; Біла Ю.В.; Рогова О.С., Полтавський університет економіки і торгівлі).....	19
4.3. Теоретичні аспекти оцінки фінансового стану підприємства (Бержанір І.А., к.е.н.; Рикова Д.С., Уманський національний університет садівництва).....	26
4.4. Особливості формування фінансових ресурсів вітчизняними підприємствами (Стіфанова І.Ю., к.е.н., Вінницький національний технічний університет).....	28
4.5. Методичний підхід до економічної оцінки виробничого потенціалу промислового підприємства (Квятковська Л.А., к.е.н., доцент, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського).....	30
4.6. Методика аналізу грошових потоків (Коваленко Л.М.; Томчук В.В., Вінницький національний аграрний університет).....	35
4.7. Компонентний аналіз категорії “капітал підприємства” (Петршинець Л.В., Ужгородський національний університет).....	38
4.8. Ефективна амортизаційна політика як передумова розвитку підприємства (Радева О.Г., Запорізький національний університет).....	45
4.9. Методологія діагностики стану інвестиційної захищеності промислового підприємства за структурною класифікацією показників-індикаторів (Хома І.Б., к.е.н., доцент, Інститут економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»).....	48
4.10. Формування системи показників економічної безпеки машинобудівного підприємства (Гришко Н.С., Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського).....	62
4.11. Оцінка концентрації промислового ринку та її вплив на продуктивність підприємств (Маркович І.Б., к.е.н., Тернопільський національний технічний університет імені І.Пулюя).....	69
4.12. Рейтингова оцінка економічного потенціалу машинобудівного підприємства (Маслак О.І., д.е.н., професор; Безручко О.О., Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського).....	73
4.13. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства (Мельник І.О., к.е.н., доцент; Сабенгус О. В., Миколаївський державний аграрний університет).....	80
4.14. Шляхи мінімізації ризиків при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності (Лагодієнко В.В., д.е.н., професор; Борисенко Т.О.; Плужник К.С.; Сорокіна К.В., Миколаївський державний аграрний університет).....	83

4.15. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності українських виробників керамічної цегли за допомогою ромбу детермінантних переваг М.Портера (Співаковська Т.В., к.е.н.; Лимар Т.В., Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»).....	87
4.16. Напрямки підвищення ефективності використання основних фондів промислових підприємств (Сакун Л.М., доцент; Горяна Ю.В., Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського)...	91
4.17. Проблеми та перспективи діяльності вітчизняних виробників світлодіодів на ринку світлотехніки України. PEST-аналіз ринку світлодіодного освітлення (Юдіна Н.В., к.е.н.; Сироватка М. І., Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»).....	95
4.18. Застосування франчайзингу як перспективної форми організації бізнесу (Смелянець Т.В., к.е.н., Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського).....	98

5. ОБЛІК ТА АУДИТ: ТЕОРЕТИЧНІ, МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ

5.1. Зміст і сутність поняття «зобов'язання» (Попович О.В., к.е.н., доцент, Національний авіаційний університет).....	101
5.2. Прибуток як основна складова фінансових результатів підприємства (Куваннікова З.І.; Майорова Н.В., КЕІ ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана»).....	105
5.3. Зв'язок та відмінність «методів обліку витрат» та «методів калькулювання» (Бакурова О.А., к.е.н., доцент; Скульська А.Ю., Київський національний торговельно-економічний університет).....	109
5.4. Оборотні засоби як економічна категорія (Бержанір І.А., к.е.н.; Дубіцький С.В., Уманський національний університет садівництва).....	114
5.5. Проблеми обліку та контролю витрат майбутніх періодів (Гудзенко Н.М., к.е.н. доцент; Бондар А.П., Вінницький національний аграрний університет).....	117
5.6. Особливості бухгалтерського обліку статутного капіталу спільних підприємств (Дмитренко А.В., к.е.н., доцент, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»).....	119
5.7. Визнання необоротних матеріальних активів у бухгалтерському і податковому обліку (Єрмолаєва М.В., к.е.н., доцент; Богданець О.В., Полтавська державна аграрна академія).....	124
5.8. Еволюція підходів щодо відображення факторингових операцій в бухгалтерському обліку (Макарович В.К., Закарпатський державний університет).....	127
5.9. «Нульове» оподаткування з податку на прибуток та особливості його відображення на рахунках бухгалтерського обліку (Ткаченко І.В., Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського)	133

5.10. Відображення єдиного податку в податковому обліку (Федоришина Л.І. к.і.н.; Шведюк Н.В., Вінницький національний аграрний університет).....	137
5.11. Особливості фінансового та податкового обліку витрат на відрядження (Єрмолаєва М.В., к.е.н., доцент; Товстоліт А.О., Полтавська державна аграрна академія).....	140
5.12. Актуальні проблеми обліку розрахунків з покупцями і замовниками (Коблянська О.І., доцент; Карпаніна К.В., Київський національний університет імені Тараса Шевченка).....	143
5.13. Моделювання та облік операцій з виробничими запасами (Коблянська Г.Ю., к.е.н.; Ожилевська П.А., Київський національний університет імені Тараса Шевченка).....	146
5.14. Актуальні аспекти обліку дебіторської заборгованості (Коблянська О.І., к.е.н., доцент; Войтюк О.В., Київський національний університет імені Тараса Шевченка).....	152
5.15. Вибір системи розподілу накладних витрат (Чиж В.І., д.е.н., професор; Бойко Д.Б., Хоружий Я.І., Східноукраїнський національний університет ім. В.І. Даля).....	156
5.16. Класифікація програмного забезпечення обліково-аналітичного процесу (Мискін Ю.І., к.е.н.; Боримський П.А.; Сидоренко О.М., Національний університет державної податкової служби України).....	161
5.17. Інформаційні потреби споживачів в частині необоротних активів умовах постіндустріального суспільства (Климко Т.Ю., к.е.н., Закарпатський державний університет).....	166
5.18. Контроль за наявністю та рухом грошових коштів та їх еквівалентів: реалізація удосконаленої моделі контролю (Ксьонжик І.В., к.е.н., доцент; Дяченко О.С., Миколаївський державний аграрний університет).....	171
5.19. Удосконалення оперативного аналізу оборотних активів суб'єкта господарювання (Багрій К.Л., Чернівецький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету)..	177
5.20. Внутрішній аудит в системі прийняття рішень у прогнозуванні розвитку підприємства (Сметанко О.В., к.е.н., доцент, Кримський економічний інститут ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», м. Сімферополь).....	180
5.21. Актуальні питання розвитку аудиту як професійної діяльності (Слободяник Ю.Б., к.е.н., доцент, ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ»).....	186
5.22. Організаційно-методичні аспекти аудиту витрат діяльності (Сподарик В.М., Кримський економічний інститут ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»).....	191
5.23. Аудит персоналу в організації (Шкода Т.Н., к.е.н., докторант, Національний авіаційний університет).....	195
5.24. Методологічні аспекти оцінки справедливої вартості об'єктів інвестиційної нерухомості (Сломчинська С.О., Київський національний торговельно-економічний університет).....	202

5.25. Актуальні питання бухгалтерської оцінки вартості активів у системі управління підприємством (Тимошенко Ю.М., ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ»).....	206
--	-----

6. РОЛЬ ТА МІСЦЕ МАРКЕТИНГУ І МЕНЕДЖМЕНТУ У ПІСЛЯКРИЗОВОМУ ВІДНОВЛЕННІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ

6.1. Соціально-економічні проблеми управління розвитком вітчизняних підприємств (Ціпуринда В.С., к.е.н., доцент, Київський національний торговельно-економічний університет).....	211
6.2. Організаційно – економічний механізм проведення диверсифікації на підприємстві (Бакуш К.І., Львівський національний аграрний університет).....	217
6.3. Сутність та напрями управління кредитним ризиком (Бержанір І.А., к.е.н., Уманський національний університет садівництва).....	221
6.4. Особливості управління інвестиційною діяльністю комерційного банку в сучасній економіці (Вовканич А. І., ДВНЗ «Ужгородський національний університет»).....	224
6.5. Управління витратами як один з механізмів підвищення прибутковості (Гадяцький Р.А., Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва).....	230
6.6. Моделювання процесу прийняття рішень з управління розвитком енергетичного потенціалу промислового підприємства (Джеджула В.В., к.т.н., Вінницький національний технічний університет).....	233
6.7. Роль економічного аналізу в системі управління підприємством в умовах економічної кризи (Томчук О.Ф., к.е.н., доцент; Лукашенко О.П., Вінницький національний аграрний університет).....	237
6.8. Соціально-економічні проблеми управління подальшим розвитком підприємства (Мороз Л.І., к.е.н., Національний університет «Львівська політехніка»).....	240
6.9. Особливості формування комплексної системи управління елементами оборотних засобів підприємства (Шереметинська О.В., Національний університет харчових технологій).....	246
6.10. Організаційні аспекти управління кадровою безпекою підприємства (Полозова Т.В., к.е.н., доцент; Єременко А.О., Харківський національний університет радіоелектроніки).....	254
6.11. Задачі системи кадрової безпеки суб'єктів господарювання відповідно до типів загроз власного персоналу (Герасименко О.М., к.е.н., доцент, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького).....	259
6.12. Методологічні основи стратегічного управління якістю транспортних послуг (Кучерук Г.Ю., к.е.н., доцент, Державний економіко-технологічний університет транспорту; Вовк О.М., к.е.н., Національний авіаційний університет).....	264

6.13. Діагностика ефективності функціонування фінансово-економічного механізму управління підприємствами готельного бізнесу (Бакеренко Н.П., ПВНЗ «Європейський університет»).....	268
6.14. Теоретичні основи управління збутовою діяльністю (Гоменок М.О., к.е.н.; Закушняк І.С., Уманський національний університет садівництва).....	272
6.15. Ефективність управління маркетинговим контролем на підприємстві (Соковніна Д.М., к.е.н.; Бабюк І.Ю., Уманський національний університет садівництва).....	276
6.16. Формування маркетингової рекламної стратегії підприємства (Соковніна Д.М., к.е.н.; Пустовий Б.В., Уманський національний університет садівництва).....	278
6.17. Застосування евристичних методів у розв'язку аналітичних завдань (Томчук О.Ф., к.е.н., доцент; Кафлевська С.Г., к.е.н., доцент; Красняк О.П., к.е.н., доцент, Вінницький національний аграрний університет).....	281
6.18. Кулхантинг: маркетингові дослідження нових трендів (Бородкіна Н.О.; Пашенко О.П., Житомирський державний технологічний університет).....	288
6.19. Репозиціонування торгових марок як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств в умовах глобалізації (Бажеріна К.В.; Білуха О.Е., НТУУ «Київський політехнічний інститут»).....	292
6.20. Маркетингова діяльність аудиторських фірм як елемент розвитку ринку аудиторських послуг (Гноєва І.М., Кременчуцький національний університет імені М. Остроградського).....	297
6.21. Активізація маркетингової складової економічної діяльності ВАТ «Запорізький трансформаторний завод» як шлях до підвищення його конкурентоздатності (Юдіна Н.В., к.е.н.; Цибуля А.В., НТУУ «Київський політехнічний інститут»).....	301
6.22. Нейромаркетинг в українських підприємствах: проблеми і перспективи розвитку (Юдіна Н.В., к.е.н.; Свербиус Н.Ю., НТУУ «Київський політехнічний інститут»).....	305

7. СВІТОВИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ

7.1. Основные тенденции трансформации экономики в условиях глобализации (Швед И.Ю., д.э.н., профессор, Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского).....	308
7.2. Аналіз першопричин світової фінансової кризи та механізмів її розповсюдження світовою економікою (Моклякова А.М., к.е.н., доцент; Хоружий Я.І.; Бойко Д.Б., Східноукраїнський національний університет ім. В.І. Даля).....	314
7.3. Методи та моделі фінансового регулювання соціально-економічного розвитку в країнах світу (Барабаш І.Г., Львівський національний університет імені І.Франка).....	320

7.4. Європейський досвід організації податкової служби та можливості його використання в Україні (Воронкова О.М., к.е.н., доцент, Національний університет Державної податкової служби України).....	326
7.5. Міжнародний досвід управління гірськими лісовими екосистемами природно-заповідного фонду (Газуда М.В., к.е.н., доцент; Дяченко І.Б., ДВНЗ „Ужгородський національний університет“).....	333
7.6. Інформаційні технології в сфері послуг Казахстан (Деревяга П.І., к.е.н., доцент, Євразійський національний університет імені Л. Н. Гумільова, м. Астана, Республіка Казахстан).....	339
7.7. Стратегія розвитку отрасли АО «Национальная компания «Казахстан темір жолы» [Казахстанские железные дороги] (Мухамбеков М.М., д.э.н., профессор; Мухамбекова А.М., Евразийский национальный университет им. Л.Н.Гумилева, г.Астана, Республика Казахстан).....	342
7.8. Влияние внешней торговли на устойчивое развитие Республики Казахстан (Темирова А.Б., к.э.н., доцент, Евразийский национальный университет им. Л.Н.Гумилева, г.Астана, Республика Казахстан).....	347
7.9. Закордонний досвід функціонування малих будівельних підприємств (Авраменко О.І., Кременчугський національний університет імені Михайла Остроградського).....	350
7.10. Оцінка авіабудівного ринку Російської Федерація як основного стратегічного партнера України (Гесць І.О., к.е.н.; Агеєнко А.Г., Національний авіаційний університет).....	352
7.11. Розвиток транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації економіки (Фіщук О.Б., доцент; Гевко І.О., Вінницький національний аграрний університет).....	357
7.12. Образование ТНК как результат процесса централизации производства и капитала (Данилина С.А., Одесский национальный экономический университет).....	359
7.13. Розвиток транснаціональних корпорацій в Україні (Сидоренко К.В.; Ракитянська М.Ю., Національний авіаційний університет).....	366
7.14. Зарубіжний досвід медичного страхування: доцільність та можливості реалізації в Україні Прокопчук О.Т., к.е.н., Уманський національний університет садівництва).....	370
7.15. Фінансове забезпечення охорони здоров'я громадян в країнах центрально-східної Європи (Комарова І.В., к.е.н., доцент, Бердянський університет менеджменту і бізнесу).....	373
7.16. Зарубіжний досвід страхування від нещасного випадку на виробництві та професійних захворювань (Мальований М.І., к.е.н., доцент, Уманський національний університет садівництва).....	379
7.17. Rynek leasingu w Polsce – przed i po wejściu do Unii Europejskiej (Sylvia Lipińska-Tyburczy, Sławomir Kowalski, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku).....	383
7.18. Szanse i zagrożenia w aktywności zawodowej ludzi młodych w subregionie płockim (dr Agnieszka Krzętowska, dr Andrzej Jagodziński, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku).....	391
7.19. Korepetycje - szara strefa gospodarki (Anna Nowacka, Mariola Szewczyk-Jarocka, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku).....	397
7.20. Działalność międzynarodowych organizacji w walce z procederem prania pieniędzy (Jacek Grzywacz, Beata Orłowska-Drzewek, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku).....	405

РОЗДІЛ 4. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Обґрунтування стратегії розвитку компаній з урахуванням стадії консолідації галузі

Побудова в країні ефективної ринкової економіки вимагає реалізації сучасних концепцій, технологій і прогресивних рішень в площині перебудови та розвитку промисловості для забезпечення більш сприятливих умов функціонування та економічного зростання господарюючих суб'єктів. Серед існуючих механізмів підвищення конкурентоспроможності економіки та окремого підприємства все більша кількість комерційних структур обирає інтеграційні стратегії розвитку.

Значний внесок у розвиток теорії та практики інтеграції господарюючих суб'єктів внесли зарубіжні економісти: М. Алле, Б. Баласа, Дж. Вайнер, Ф. Герельса, М. Джорд, Г. Крьомер, Р. Коуз, Р. Кулер, Р. Ліпсей, А. Маршал, Дж. Мід, Г. Мюрдаль, А. Мюллер-Армак, А. Предоль, Ф. Перру, Дж. Піндер, Я. Тінберген, Б. Твіс, П. Уальз, О. Уільямсон, Й. Шумпетер та ін. В роботах цих науковців розглядаються загальні підходи, що характеризують інтеграційні процеси. Натомість стан розвитку української економіки вимагає адаптації теоретичних положень до існуючих реалій, процесів концентрації та інтеграції.

Розв'язанню проблем інтеграційного розвитку підприємств різних галузей та форм власності присвячені фундаментальні дослідження відомих вітчизняних вчених, таких як: В.Я. Амбросов, А.І. Березвін, В.Н. Зимовець, А.М. Карпенко, І.І. Лукінов, П.М. Макаренко, П.Ю. Мельник, М.Й. Малік, В.Я. Месель-Веселяк, О.М. Онищенко, П.Т. Саблук, А.І. Хвостов, М.І. Хорунжий, О.М. Шпичак та ін. У своїх роботах автори розкривають різні аспекти створення та забезпечення ефективного функціонування інтегрованих об'єднань.

Проте, при усьому різноманітті проблем, що висвітлюються, недостатня увага приділяється теорії та практиці формування інтеграційних структур з урахуванням динамічних умов господарювання, специфічних галузевих особливостей. Сучасні умови розвитку вітчизняної економіки вимагають поглиблення теоретичних і практичних доробок щодо ефективності взаємодії учасників об'єднань в контексті інтеграційних процесів в економічному середовищі України.

Жорсткі умови конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках вимагають від вітчизняних підприємств формування та розвитку конкурентних переваг на основі використання методів стратегічного управління й планування, розробки та впровадження ефективної стратегічної поведінки. В сучасній науковій літературі виділяють значну кількість напрямів стратегій розвитку та типів стратегічної поведінки. До базових стратегій розвитку відносять стратегії: концентрованого (інтенсивного) росту, інтегрованого росту, диверсифікованого росту, цілеспрямованого скорочення¹.

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. Портер М. Конкурентное преимущество: Как

У науковій літературі² приділяється значна увага 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).

На нашу думку, з метою забезпечення ефективної діяльності підприємств в умовах конкурентного середовища основні напрями стратегічного розвитку повинні визначатися на основі системного вивчення зовнішнього середовища функціонування, галузевих особливостей, властивостей ринку, поведінки споживачів, характеристик продукції, аналізу внутрішнього середовища тощо.

Особливостями зовнішнього середовища функціонування вітчизняних підприємств є багатовекторна спрямованість і високий темп проведення економічних перетворень, мінливість та 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 потребу врахування істотних відмінностей 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 дозволить підприємству за допомогою розробки успішної стратегії досягти довгострокових конкурентних переваг. Тип стратегії повинен відповідати особливостям зовнішнього середовища та 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.

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 об'єднань, які є формою взаємодії між підприємствами, установами, науково-

достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Портер; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – с. 715 Портер М. Конкуренция: [учеб. пособие] / Майкл Портер; пер. с англ. Я. В. Заблужко – М. : Вильямс, 2003. – 495 с. – Библиогр. в примеч. в конце глав. – Предм. указ.: с. 490-495.

² Бутыркин А. Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности: научная монография / А. Я. Бутыркин. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 200 с. 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. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: Монографія / А. А. Пилипенко. – Х.: ВД «ПНЖЕК», 2008. – 408 с. Пожинаев Р. Г. Современные сетевые организации: теоретические основания экономической эффективности и уникальных конкурентных преимуществ / Р. Г. Пожинаев // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. – 2009. – № 2. – С. 2-14 Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Портер; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – с. 715 Портер М. Конкуренция: [учеб. пособие] / Майкл Портер; пер. с англ. Я. В. Заблужко – М. : Вильямс, 2003. – 495 с. – Библиогр. в примеч. в конце глав. – Предм. указ.: с. 490-495.

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.

Таким чином, на сьогодні інтеграція є актуальною стратегією розвитку більшості підприємств для підвищення ефективності виробництва та стійкості їхнього функціонування. Підприємства використовують інтеграційні стратегії для підвищення своєї рентабельності шляхом контролювання певних стратегічно важливих для них ланок у виробничому ланцюгу та ланцюгу продажу товару. Для одних компаній – це шлях завоювання ринку, для інших – доступ до фінансових ресурсів.

В залежності від ініціатора (інтегратора) та мети інтеграції розрізняють види, характер, форми, напрями, стратегії та масштаби інтеграційних процесів, довжину інтеграційного ланцюга та форму нового об'єднання. Різноманітність економічних умов діяльності підприємств зумовлює існування різних типів інтеграції – вертикальної, горизонтальної, діагональної або змішаної.

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 та ступінь концентрації, доцільність та ефективність інтеграційних стратегій залежать, насамперед, від стадії розвитку галузі³. Графічно процеси консолідації, що відбуваються у галузях, можна подати у вигляді S-образної кривої (рис. 1).

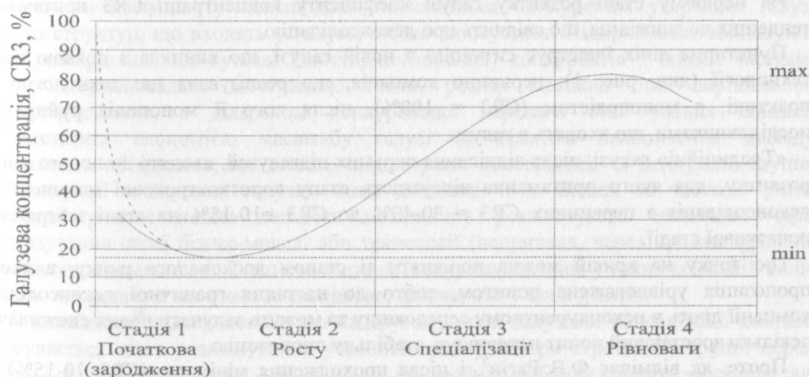


Рис. 1. Крива консолідації

По вісі абсцис подані періоди стадій життєвого циклу галузі, по вісі ординат –

³ Динз Г. К победе через слияние. Как обратить отраслевою консолидацию себе на пользу/ Грейм Динз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель; [Пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 252 с.

галузева концентрація (CR3), що представлена як сумарна частка трьох найбільших компаній галузі на ринку.

Автори виділяють чотири стадії процесу консолідації в галузі⁴: початкова стадія (стадія зародження), стадія росту, стадія спеціалізації та стадія рівноваги (створення альянсів).

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

Початкова стадія (зародження) характеризується відсутністю або початковою фазою ринкової концентрації. Діяльність розпочинається зі створення компаній у нових секторах економіки (наприклад, біотехнологія, виробництво органічних продуктів), або у підгалузях, що були відокремлені внаслідок консолідації галузей (виробництво заморожених напівфабрикатів, тіста), або у секторах, де щойно відбулися процеси дерегулювання (антимонопольні заходи), або приватизації (електросенергетика, 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 вхідні бар'єри, наприклад, у вигляді патентів. Саме на цій стадії відбувається зародження процесів консолідації та виникають ініціатори інтеграції.

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 їх продукцію своєю, що є передумовою виникнення міжгалузевої конкуренції, яка послаблюється у міру зміцнення (консолідації) нової галузі. При цьому число компаній в галузі росте, і на кожного галузевого гравця припадає все менша відносна частка активів.

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

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

«Традиційні» галузі, після відділення окремих підгалузей, входять до нового циклу розвитку, для якого притаманна відсутність етапу короткострокової монополії та деконсолідація з первинних CR3 = 30-40% до CR3 = 10-15% на етапі 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 відмічає Ф.В. Рагін⁵, 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

⁴ 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.

⁵ Рагін Ф. В. Консолидація отрасли и портфельная стратегия компании / Ф. В. Рагін [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.biznesam.lv/upload/11411998404_3.pdf

що вартість залучення таких споживачів стає вищою за вартість маркетингу, який спрямований на завоювання споживачів лояльних 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 відзначити, що на цьому етапі неможливо або дуже важко ідентифікувати найсильнішу компанію, оцінити її стратегічну (довгострокову) спроможність.

З вищезазначеного можливо зробити висновок, що вхід в галузь на початковій стадії її розвитку раціональніше 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 росту характерним є помірна консолідація у діапазоні $CR_3=15-40\%$. Зі зростанням коефіцієнту консолідації посилюється конкуренція усередині галузі. Число структур, що входять у галузь, стійко знижується. Підприємства збільшують свої розміри шляхом купівлі (злиття, поглинання) конкурентів з їхніми частками ринку (горизонтальна інтеграція). Тобто, розмір компанії стає 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 вище, а ціна, що сплачується ними за експансію, нижче, ніж у конкурентів.

В дослідженні⁶ відзначається, що на другому етапі галузевої консолідації компанії відбувається чітке розмежування учасників ринку на три стратегічні групи: перша група – лідери росту; друга – це компанії, що зробили вибір на користь зростання, але відстають від лідерів як по темпах приросту клієнтської бази, так і по рентабельності; третю групу складають малі компанії (до них відносяться «новачки» галузі, що претендують на зростання) та нішеві компанії, що спеціалізуються на вузькому сегменті споживача.

⁶ Рагин Ф. В. Консолідація отрасли и портфельная стратегия компании / Ф. В. Рагин [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.biznesam.lv/upload/11411998404_3.pdf

Ідентифікація лідера на другому етапі консолідації галузі простіша, але це не означає, що придбання провідної компанії виявляється 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 відтермінування платежів постачальникам) та прагнути до мінімізації дебіторської заборгованості (наприклад, вимагаючи від клієнтів передоплату). Іншими словами, ресурсів для зростання достатньо, закрита непублічна форма компанії поки що 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 бізнесу, зростаючого за ціною.

Проте, виникаючі проблеми з фінансуванням зростання примушують компанії першої (лідерської) групи раніше інших трансформуватися у відкриті акціонерні товариства, що спрощує їх 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 цілком 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 малоймовірно після витрат корпоративного центру на її купівлю), або реалізація моделі об'єднання, не зв'язаної диверсифікацією (наприклад, фінансовий холдинг) чи спільного підприємства. Крім того, зберігається можливість входу до галузі через створення в ній нової структури.

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

Крім того, розширення лідерами галузі клієнтської бази за рахунок зростаючих компаній вимагає занадто високих витрат, тобто, в галузі не залишається нелояльних споживачів і постачальників. Маркетингові війни, продуктові та управлінські інновації не забезпечують вагомої переваги, часто призводять до зниження рентабельності та прибутковості галузі в цілому. В цих умовах логічною та найбільш прийнятною у співвідношенні «ризик-прибутковість» стає інтеграційна стратегія, що дозволяє через злиття та/або поглинання позбутися конкурентів з одночасним захопленням їх частки ринку та залученням до категорії лояльних їх споживачів й постачальників.

Погоджуючись з думкою Ф.В. Рагіна⁷ щодо додаткового виграшу через залучення поглиненого суперника до корпоративної системи управління, вважаємо за доцільне зауважити, що висока централізація в цьому випадку не лише можлива, але і потрібна, оскільки спрямована на синергію.

Таким чином, відбувається централізація існуючих холдингів, а лідери галузі розпочинають впроваджувати інтеграційні стратегії, що 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 в неперіоритетних галузях. Компанії обирають більш вузьку спеціалізацію, тобто знижують міру 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 число суб'єктів господарювання у другій групі, тих, що претендують на зростання, але відстають від лідерів як по темпах приросту клієнтської бази, так і по рентабельності, скорочується. Їх ресурси недостатні для протистояння поглинанню в тій або іншій формі, а частка ринку значна, що сприяє зацікавленості провідних компаній у застосування інтеграційних стратегій.

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

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

Серед альтернативних стратегій проникнення до галузі 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 до галузі доцільно розглянути альянс з одним із лідерів, котрий залишить за собою стратегічну ініціативу щодо подальшого розвитку новоутвореної структури.

Для четвертої стадії розвитку галузі (стадія рівноваги та створення альянсів) характерним є зростання концентрації в галузі до максимуму ($CR3 = 80-90\%$), а потім поступове зниження ступеня концентрації. На думку науковців Г. Динза, Ф. Крюгера та С. Зайзеля це час правління титанів галузі⁸, що пояснюється відносною

⁷ Рагин Ф. В. Консолидация отрасли и портфельная стратегия компании / Ф. В. Рагин [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.biznesam.lv/upload/11411998404_3.pdf

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. – с. 22.

стабільністю стану галузі, в якій залишається незначна кількість компаній: окрім лідируючих компаній в ній діють лише малі та нішеві гравці, суб'єктам господарювання для зростання не вистачає внутрішніх ресурсів, можливості поглинати значно обмежуються. Для галузі стає притаманною, 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 коефіцієнту 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 зон зростання, розташованих в інших галузях, що стає підґрунтям початку процесу деконсолідації в первинній галузі.

В той же час, на думку фахівців⁹, 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 третій етап консолідації з відтворенням усіх властивих йому характеристик. Проте, якщо галузева технологія замінюється інноваційною (що можливе на будь-якому етапі розвитку галузі), починається повномасштабний новий 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 в 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 цінових сегментах ринку. Експансія з нижніх у вищі сегменти ринку вимагає значних витрат часу та ресурсів. В той же час, 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 дослідженню⁹ ціна акцій інтегрованої компанії у більш ніж 60% випадків виявляється нижче за суму цін акцій двох компаній до їх злиття). Актуальність інтеграційних стратегій та створення

⁹ Рагин Ф. В. Консолідація отрасли и портфельная стратегия компании / Ф. В. Рагин [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.biznesam.lv/upload/11411998404_3.pdf

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 до цільової галузі, нарощування клієнтської бази усередині неї, а також щодо виходу або зміни пріоритетної зони зростання передбачає розрахунок двох ключових параметрів: поточної позиції галузі на кривій консолідації та швидкість консолідації при збереженні діючої системи економічних чинників¹⁰.

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

Позиція галузі на кривій визначається шляхом розрахунку коефіцієнту концентрації CR3 у нинішній момент і уточнюється за допомогою виміру CR3 в ретроспективі з метою визначення вектора розвитку галузі – δ . На думку Ф.В. Рагіна¹¹ 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 швидко освоєних галузях – 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 [2, с. 179; 8]

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

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 коефіцієнту концентрації CR3_{t-n} [2; 8]:

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

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

s_{1t-n}, s_{2t-n}, s_{3t-n} – частки ринку трьох провідних компаній галузі n років назад.

Напрямок розвитку галузі відображає вектор розвитку галузі (δ), що визначається за формулою [2; 8]:

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

де δ – вектор розвитку галузі.

Напрямок розвитку галузі та 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 вектору розвитку галузі δ і ретроспективи n¹⁰:

$$T = \frac{|\delta|}{n} \cdot 100\% \quad (3)$$

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

¹⁰ 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. Рагин Ф. В. Консолидация отрасли и портфельная стратегия компании / Ф. В. Рагин [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.biznesam.lv/upload/11411998404_3.pdf

¹¹ Рагин Ф. В. Консолидация отрасли и портфельная стратегия компании / Ф. В. Рагин [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.biznesam.lv/upload/11411998404_3.pdf

для галузі економічних чинників можуть прискорювати або уповільнювати темп консолідації. Так, посилення податкового навантаження негативно вплине на рівень прибутковості та інвестиційну привабливість галузевих компаній, в результаті 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 в 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. Зайзель¹², 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.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку. 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 компанії неможливі без розробки відповідної інтеграційної стратегії з урахуванням ситуації, що склалася в галузі у цілому.

Ми погоджуємося з думкою Ф.В. Рагіна¹³, що, оптимальна стратегія лідера в базовій галузі повинна виглядати наступним чином: експансія шляхом створення власних бізнес-одиниць в першій половині етапу зростання (CR3≈25%); початок паралельного продажу франшиз з поступовою заміною цим методом диверсифікації власними силами починаючи з другого етапу росту до четвертого етапу консолідації рівноваги (CR3 = 65%); поглинання галузевих конкурентів протягом проходження базовою галуззю етапу спеціалізації (CR3 = 40-65%); викуп франшиз в гранично консолідованій галузі на четвертому етапі рівноваги (CR3 = 65-80%).

Забезпечення такої стратегії фінансовими ресурсами вимагає, з однієї сторони, своєчасних змін структури та організаційно-правової форми компанії, а з іншої – залучення активів з 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 часто закриті компанії з часом втрачають лідерство в галузі через дефіцит фінансових ресурсів.

Отже, процеси консолідації в галузі носять об'єктивний характер. Прийняття

¹² 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.

¹³ Рагин Ф. В. Консолидация отрасли и портфельная стратегия компании / Ф. В. Рагин [електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.biznesam.lv/upload/11411998404_3.pdf

рішення щодо інтеграції з іншим господарюючим суб'єктом має базуватися на співставленні всіх зазначених переваг та недоліків, визначенні відповідності очікуваних результатів поставленій меті злиття або поглинання.