

**ТЕМА 6-1. СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ.
СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

ПЛАН

- 1. Сутність, мотиви та еволюція інтеграційних процесів
- 2. Типи стратегій інтеграції
- 3. Способи захисту компаній від поглинання
- 4. Організаційні форми інтеграції підприємств
- 5. Переваги та ризики стратегії інтеграції



СТРУКТУРА ІІ МОДУЛЯ

«РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»

Тема 1 Стратегії розвитку бізнесу

- Стратегії щодо продукту
- Стратегії інтеграції
- Стратегії диверсифікації
- Конкурентні стратегії
- Міжнародні стратегії

Тема 2 Функціональні стратегії

- Фінансова стратегія
- Маркетингова стратегія
- Виробнича стратегія
- Кадрова стратегія
- Інноваційна стратегія
- Інвестиційна стратегія

Тема 3 Реалізація стратегії

- Реалізація стратегії
- Подолання опору стратегічним змінам
- Інформаційне забезпечення стратегії
- Контроль за реалізацією стратегії

- 1. Сутність, мотиви та еволюція інтеграційних процесів



ІНТЕГРАЦІЯ (ВІД ЛАТ. *INTEGRATIO* — ВІДНОВЛЕННЯ, ПОПОВНЕННЯ)

- ▣ об'єднання кількох компаній під одним управлінням для взаємної вигоди, послаблення конкуренції завдяки скороченню накладних витрат, збільшення власної частки ринку, поєднання технічних і фінансових ресурсів, спільних досліджень і розробок;
- ▣ узгоджений розвиток і взаємне доповнення підприємств, галузей економіки, регіонів, країн для ефективнішого використання ресурсів і задоволення потреб учасників цього процесу в певних товарах і послугах.



▣ **Економічна інтеграція** проявляється в поширенні та поглибленні виробничо-технічних зв'язків, спільному використанні ресурсів, об'єднанні капіталів, створенні сприятливих умов для економічної діяльності, знятті взаємних бар'єрів.



МОТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ

- ▣ Економія від розширення діяльності*
- ▣ Синергетичний ефект*
- ▣ Фінансова економія за рахунок трансакційних витрат.*
- ▣ Посилення впливу на галузевому ринку.*
- ▣ Податкові мотиви.*
- ▣ Диверсифікація виробництва, можливість використовувати надлишкові ресурси.*
- ▣ Спекулятивний мотив*
- ▣ Особисті мотиви менеджерів*
- ▣ Протистояння експансії потужних зарубіжних конкурентів*



Об'єднання, злиття та поглинання компаній упродовж історії розвитку бізнесу в США та країнах Західної Європи пройшло кілька *періодів*:

- 1. *Період об'єднань 1887–1904 рр.*** – вертикальна інтеграція початкового типу
- 2. *Злиття компаній у 1916–1929 рр.*** – вертикальна інтеграція і диверсифікація
- 3. *60–70 роки ХХ ст.*** — період конгломератних об'єднань і диверсифікації.
- 4. *Період об'єднань у 80-х роках ХХ ст.***- розпад конгломератів і горизонтальне злиття
- 5. *Період об'єднань у другій половині 90-х- - на початку 2000-х років*** – горизонтальна інтеграція – транснаціональні корпорації



□ 2. Типи стратегій інтеграції



ТИПИ СТРАТЕГІЙ ІНТЕГРАЦІЇ

Класифікаційна ознака	Типи стратегій інтеграції
Принцип об'єднання	Функціональна
	Інвестиційна
Напрямок зростання й об'єднання підприємств	Вертикальна (зворотна, пряма)
	Горизонтальна
Сфера (галузь) об'єднання	Технологічна
	Фінансова
	Виробнича
	Маркетингова
	Збутова
	Інші
Бажання учасників	Дружня (об'єднання, злиття)
	Ворожа (поглинання)

▣ *За принципом об'єднання* підприємств виділяють функціональну та інвестиційну інтеграцію. У разі *функціональної інтеграції* об'єднуються підприємства, пов'язані процесом виробництва. За *інвестиційної інтеграції* виробничої спільності підприємств немає.



ЗАЛЕЖНО ВІД НАПРЯМКУ ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

- ▣ **Вертикальна інтеграція** — це об'єднання підприємств однієї галузі, які перебувають на різних технологічних етапах виробничого процесу; виробнича кооперація підприємств однієї галузі, близьких галузей промисловості, що спеціалізуються на виготовленні вузлів, деталей, комплектувальних та інших виробів, потрібних для кінцевого продукту.
- ▣ Найчастіше вертикальна інтеграція проходить у двох основних формах залежно від її спрямованості у виробничому процесі: **зворотної (регресивної) інтеграції та прямої (прогресивної).**



ВЕРТИКАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ

- ▣ **Зворотна (регресивна) інтеграція** забезпечує зростання підприємства завдяки приєднанню функцій, які раніше виконували постачальники (контролю над джерелами сировини, виробництва комплектувальних виробів і напівфабрикатів). Метою зворотної інтеграції може бути захист стратегічно важливого джерела сировини чи доступ до нової технології, важливої для основної діяльності, а також зменшення залежності від постачальника.
- ▣ **Пряма (прогресивна) інтеграція** – це зростання підприємства внаслідок приєднання ним функцій дистрибуторів продукції: збутових, рекламних, транспортних, сервісних та ін.; підсилення контролю підприємства над системою просування його продукції.



СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕВАГИ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

- зменшується залежність підприємства від постачальників;
- можливість контролювати як постачальники виконують узяті на себе зобов'язання;
- ефективніше використання ресурсів, мінімізація запасів;
- постачання перетворюється з витратного процесу на прибутковий, якщо його організують дочірні компанії;
- розширюється виробництво, звантажуються потужності, збут продукції стає гарантованим (у разі прогресивної інтеграції);
- можливість диференціювати продукцію;
- полегшується доступ до технологічних розробок партнерів, з'являється можливість виробничої кооперації;
- виникає ефект синергії всіх ланок технологічного ланцюга “постачальник — виробник — споживач”;
- формується чітка й ефективна система просування продукції та її збуту за нижчими для споживачів цінами.

СТРАТЕГІЧНІ ОБМЕЖЕННЯ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

- збільшуються капіталовкладення у власні дочірні структури, навіть якщо вони неприбуткові;
- підприємства зацікавлені в захисті власних інвестицій;
- є тенденція до збереження застарілих технологій і виробничих потужностей;
- свободу вибору постачальників обмежено;
- вищі менеджери інтегрованого підприємства мають бути наділені різноманітними здібностями, знаннями та навичками;
- зменшується виробнича мобільність підприємства;
- збільшується час, потрібний для розробок і впровадження на ринок нової продукції.



ГОРИЗОНТАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ

- ▣ це об'єднання, налагодження тісної взаємодії підприємств, які випускають однорідну продукцію та застосовують схожі технології. Її провадять технологічно незалежні підприємства, зацікавлені в збільшенні спільного збуту продукції.
- ▣ *Мета* горизонтальної інтеграції — підсилення позицій підприємств в галузі за допомогою поглинання конкурентів чи встановлення контролю над ними. Горизонтальна інтеграція — різновид централізації виробництва та капіталу, один зі способів монополізації ринку.



- ▣ *Залежно від бажання учасників* інтеграційного процесу можливе дружнє об'єднання (злиття) підприємств і їх ворожа інтеграція (поглинання).
- ▣ *Дружнє об'єднання (злиття)* — це угода між кількома підприємствами, капітал яких об'єднують в одній компанії. Зазвичай так об'єднуються близькі за розміром підприємства за рішенням вищого менеджменту (власників, засновників).
- ▣ *Ворожа інтеграція (поглинання)* — форма примусового злиття, яка полягає в ліквідації поглинутої фірми та переданні фірмі, що її поглинула, усього майна, зобов'язань і боргів ліквідованої фірми.
- ▣ Водночас фірма, що поглинає, збільшує свої активи на суму чистих активів поглинутої компанії, а її акціонери мають право придбати нові акції пропорційно пайовій участі кожного з них.



Ступінь об'єднання	Повна
	Часткова
	Квазіінтеграція
Особливості юридичного оформлення	М'яка
	Жорстка
Географічна (територіальна)	Місцева (локальна)
	Регіональна
	Міжрегіональна
	Національна
	Міждержавна
	Глобальна
Організаційна форма	Картель, синдикат, пул
	Асоціація, корпорація
	Консорціум, трест, концерн, холдинг, фінансова група, промислово-фінансова група
	Виробниче, науково-виробниче, міжгалузеве, територіальне об'єднання

- ▣ *За ступенем об'єднання* можливі такі типи інтеграції:
- ▣ **повна інтеграція діяльності;**
- ▣ **часткова інтеграція** (у цьому разі частину продукції виробляють на підприємстві, а частину закупають у інших підприємств);
- ▣ **квазіінтеграція** — створення альянсів між підприємствами, які зацікавлені в інтеграції, без переходу прав власності.



- ▣ *Залежно від особливостей юридичного оформлення* інтеграція може бути м'якою та жорсткою.
- ▣ За *м'якої форми* інтеграції сторони узгоджують свої інтереси без підписання юридичних документів. У цьому разі підприємство не може ніяким жорстким формальним способом (наприклад, через суд) уплинути на своїх партнерів. До м'яких форм інтеграції належать асоціація, консорціум, стратегічний альянс.
- ▣ У разі *жорсткої форми* інтеграції відносини сторін обов'язково оформлюють у вигляді юридично обов'язкового договору. Так створюють холдинги, промислово-фінансові групи, концерни, трести.



□ 3. Способи захисту компаній від поглинання



- ▣ ***Внесенн змін до статуту корпорації***
- ▣ ***ротація ради директорів***: раду поділяють на кілька частин, кожен рік обирають тільки одну частину ради; для обрання директора потрібна більшість голосів;
- ▣ ***надбільшість***: затвердження угоди злиття надбільшістю акціонерів; замість звичайної більшості потрібна більша частка голосів (не менша ніж $2/3$, зазвичай 80 %);
- ▣ ***справедлива ціна***: протидія акціонерів, які володіють певними пакетами акцій, рішенню про об'єднання організацій, якщо за це не сплачено справедливу ціну (її визначають за допомогою прийнятих процедур або формул).
- ▣ ***Випуск акцій з більшими правами голосу*** дає менеджерам компанії-мішені змогу отримати більшість голосів, не володіючи більшою частиною акцій.



- ▣ **Отруйна пігулка** є способом зменшення привабливості компанії-мішені для потенційних загарбників. Наприклад, у разі поглинання компанією-загарбником за допомогою купівлі великого пакета акцій акціонери компанії-мішені одержують право придбати її акції за низькою ціною (зазвичай за половину ринкової ціни). У разі злиття ці права можна застосувати для придбання акцій компанії покупця.
- ▣ *Зміна місця реєстрації підприємства*
- ▣ *Купівля компанії, її підрозділів* групою приватних інвесторів, зокрема менеджерів фірми, із залученням великої частки позичених коштів. Акції компанії, яку викуповують таким способом, більше не продаються вільно на фондовому ринку.



- ▣ **Судова тяганина.** Компанія-мішень позивається до суду проти компанії-агресора за порушення антимонопольного законодавства чи законодавства про цінні папери.
- ▣ **Злиття з “білим лицарем”.** Як остання спроба захисту від поглинання ініціюється об’єднання з дружньою компанією, яку за-
- ▣ звичай називають “білим лицарем”.
- ▣ **“Зелена броня”.** Деякі компанії пропонують групі інвесторів - загарбників зворотний викуп із премією, тобто викупити в них свої акції за ціною, яка вища ніж ринкова та зазвичай вища за ціну, сплачену за них цією групою інвесторів.
- ▣ **Контрнапад на акції компанії-агресора**



- ▣ **Укладання контрактів на управління.** Компанія укладає з власними менеджерами контракти на управління, у яких передбачено високу винагороду. Якщо вищий менеджер втрачає роботу через поглинання його компанії, йому виплачують чималу суму, так званий *золотий парашут*.
- ▣ **Реструктуризація активів** — купівля компанією-мішенню активів, які не сподобаються компанії-агресору чи створять для неї проблеми з антимонопольними органами.
- ▣ **Реструктуризація зобов'язань:**
 - випуск акцій для дружньої третьої сторони;
 - збільшення кількості акціонерів;
 - купівля керівництвом підприємства-мішені акцій із премією в наявних акціонерів



□ 4. Організаційні форми інтеграції підприємств



КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Ознака	Організаційні форми інтеграції
Об'єднання картельного типу	Картель, синдикат, пул
Договірне об'єднання	Асоціація, корпорація
Статутне об'єднання	Консорціум, трест, концерн, холдинг, промислово-фінансова (фінансова, торговельна) група
Інституціональне об'єднання	Виробниче, науково-виробниче, міжгалузеве, територіальне об'єднання

Об'єднання картельного типу

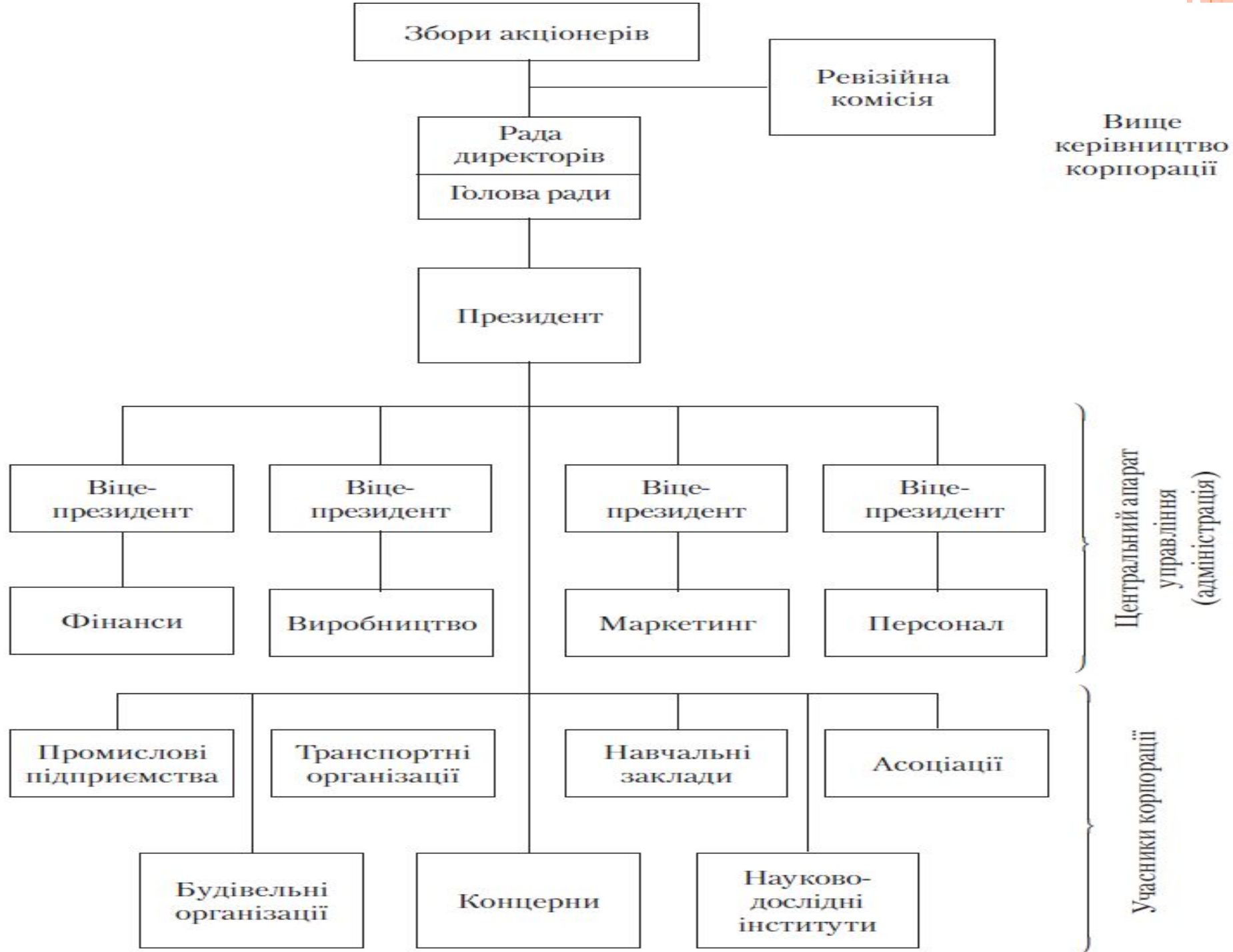
- ▣ **Картель** — це форма об'єднання виробників або споживачів, гласна чи негласна угода групи близьких за профілем підприємств, фірм, компаній про квотування, обсяги виробництва та продажу, ціни, ринки збуту, обмін ліцензіями, стандартизацію продукції, обмін досвідом управління.
- ▣ **Синдикат** — це об'єднання однорідних промислових підприємств, створене для продажу продукції через спільну збутову контору, яка має форму акціонерного товариства чи товариства з обмеженою відповідальністю; із ними всі учасники синдикату укладають однакові угоди на збут власної продукції. Форма синдикату найпоширеніша в галузях із масовою однорідною продукцією: гірничовидобувній, металургійній, хімічній.
- ▣ **Пул** — форма об'єднання компаній, прибуток яких перераховують до загального фонду та потім розподіляють між ними згідно з певними пропорціями.



ДОГОВІРНІ ОБ'ЄДНАННЯ

- ▣ **Асоціація** (від лат. *associatio* — з'єднання) — це договірне об'єднання, створене на добровільних засадах для постійної координації господарської діяльності та забезпечення захисту прав учасників і загальних інтересів.
- ▣ **Корпорація** (від лат. *corporation* — об'єднання) — це договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів із делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного із учасників; організація чи союз організацій, створені як юридична особа для захисту інтересів і привілеїв їх учасників. Корпорація сприяє розв'язанню двох фундаментальних проблем керування бізнесом: залучення капіталу під великі інвестиції та диверсифікації, розподілу комерційного ризику.






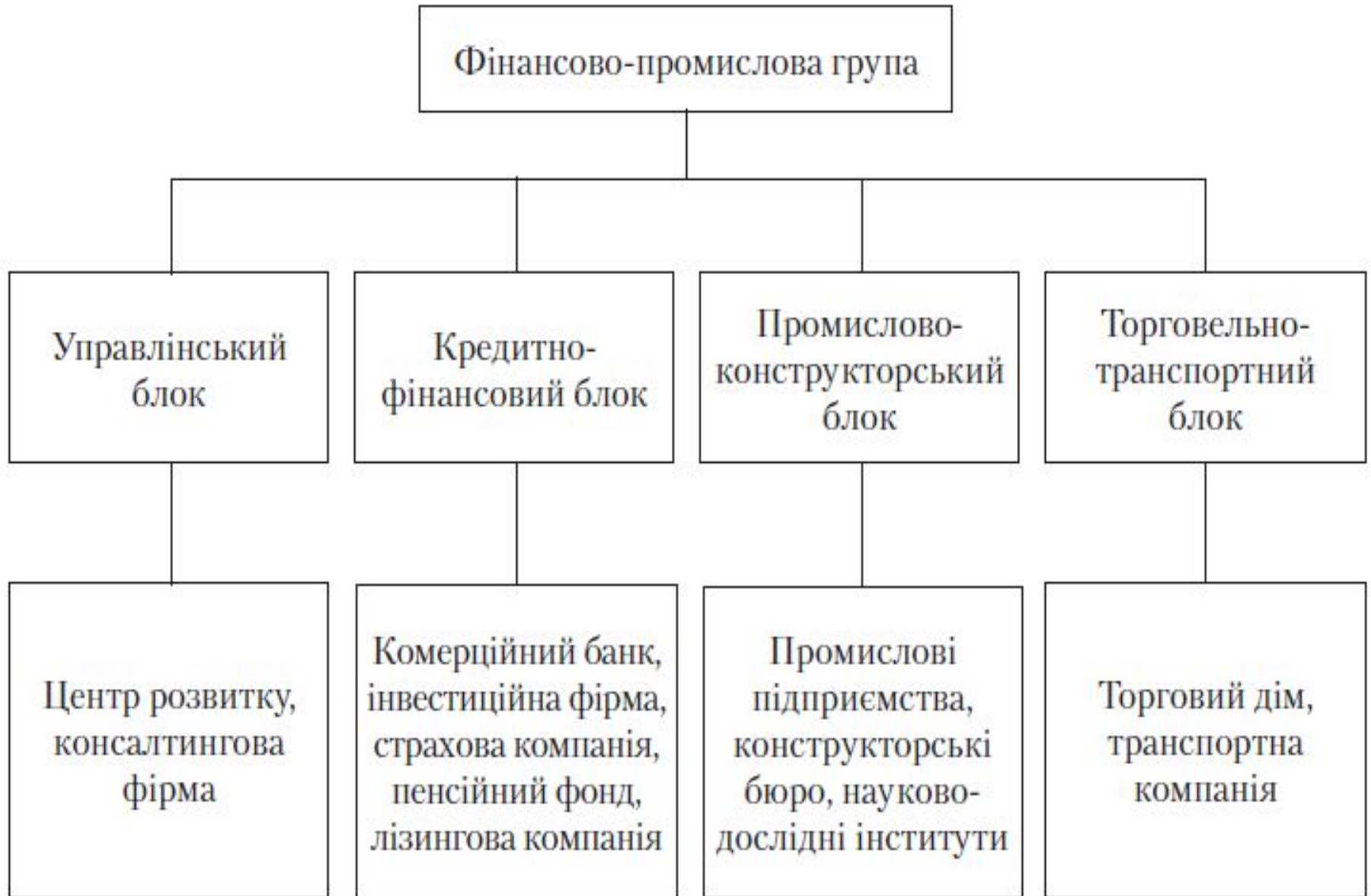
СТАТУТНІ ОБ'ЄДНАННЯ

- ▣ **Консорціум** (від лат. *consortium* — співучасть, співтовариство) — це тимчасове об'єднання великих фірм (підприємств, банків, наукових центрів, державних структур) для спільного проведення фінансових операцій, реалізації масштабних капіталомістких проектів, зокрема міжнародних.
- ▣ **Трест** — це об'єднання власності й управління підприємств однієї чи кількох галузей із повною ліквідацією їх виробничої та комерційної самостійності.
- ▣ **Концерн** (від англ. *concern* — фірма, підприємство) — це об'єднання підприємств різних галузей, учасники якого втрачають власність на засоби виробництва та вироблений продукт, а головна фірма провадить фінансовий контроль над іншими учасниками об'єднання.
- ▣ **Конгломерат** (від лат. *conglomeratus* — зібраний, ущільнений) — одна з форм об'єднання підприємств різних галузей, не пов'язаних між собою виробничою й технологічною спільністю (функціональною залежністю), унаслідок чого об'єднуються капітали та власність різних компаній, які перебувають під єдиним фінансовим контролем переважно великого банку.

СТАТУТНІ ОБ'ЄДНАННЯ

- ▣ *Холдинг* (від англ. *holding* — володіння) — це корпорація, компанія, головне підприємство, що керує діяльністю інших підприємств, компаній або контролює їх діяльність.
 - ▣ *Фінансово-промисловою групою* називається:
 - тип корпоративного об'єднання, у якому беруть участь підприємства й організації, пов'язані майновими, фінансовими, виробничо-технологічними й управлінськими відносинами;
 - диверсифікована багатофункціональна структура, утворена внаслідок об'єднання капіталів підприємств, кредитно-фінансових, інвестиційних інститутів, інших організацій для максимізації прибутку, підвищення ефективності виробничих і фінансових операцій;
 - група фінансово взаємозалежних підприємств і спеціалізованих фінансових інститутів, створена з метою виконання спільних завдань.
- 

СКЛАД ФІНАНСОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ГРУПИ



▣ *Стратегічний альянс* — угода про кооперацію двох чи більше незалежних фірм для досягнення певних комерційних цілей, одержання синергетичного ефекту об'єднаних і взаємодоповнюваних ресурсів компаній. За прогнозами, у ХХІ ст. він стане ефективним засобом конкурентної боротьби, швидким і дешевим способом реалізації глобальної стратегії.



▣ **Кейрецу** — форма об'єднання компаній і фірм Японії в потужні фінансово-промислові групи; група компаній, власники яких мають родинні зв'язки; система, за якої кожна компанія володіє незначною часткою власності в усіх інших компаніях групи. У цьому разі йдеться про альянс фірм, за якого жодну з них не можна вважати головною (така ситуація одержала назву *етархії*). Кейрецу існують у вигляді конгломератів (багатогалузевих концернів) і вертикально інтегрованих об'єднань. До їх складу входять кілька десятків компаній, що функціонують у різних галузях економіки. Діяльність кейрецу координує банк або торговельна компанія.



□ 5. Переваги та ризики стратегії інтеграції



ПЕРЕВАГИ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ

- 1) зменшення залежності від зовнішніх постачальників, розв'язання проблеми стабільного постачання важливими ресурсами (у разі регресивної інтеграції);
- 2) перетворення постачання з витратного процесу на прибутковий (якщо його організує дочірня структура);
- 3) можливість диференціації продукції як наслідку виробничої інтеграції;
- 4) створення чіткої та якісної системи розподілу продукції підприємства (у разі прогресивної інтеграції).



НЕГАТИВНІ НАСЛІДКИ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ

1. За вертикальної інтеграції зростають інвестиції підприємства в одну галузь, що збільшує комерційний ризик. Окрім того, підприємство втрачає від непрямування ресурсів у інші, більш перспективні та прибуткові галузі.
2. Підприємство прагне зберегти й максимально використати навіть застарілі технології та виробничі потужності.
3. Інтегровані компанії повільніше адаптуються до нових технологій, тому що змінення та модернізація технологій пов'язані для них із чималими витратами.
4. Обмежено свободу вибору постачальників, потенційні результати обслуговування різноманітних запитів покупців і клієнтів можуть бути гіршими.
5. Вертикальна інтеграція загострює проблеми, пов'язані з балансом потужностей підприємств — членів інтегрованої компанії.



НЕГАТИВНІ НАСЛІДКИ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ

6. Прогресивна та регресивна інтеграція потребує від вищого керівництва та фахівців компанії різноманітних знань і навичок, спроможності зважати на особливості й інтереси всіх учасників інтеграційного процесу.

7. Зменшується виробнича та комерційна гнучкість компанії, збільшується час на розробку й виведення на ринок нових моделей продукції.

8. Інші негативні наслідки:

- ускладнення організаційної структури управління;
- небезпека втрати бренду, репутації, клієнтів, виробничих секретів;
- імовірність суперечностей і конфліктів між учасниками інтегрованої компанії;
- загроза тимчасової зупинки виробничого процесу.



ДЕЗІНТЕГРАЦІЯ — ПЕРЕХІД ДО РОБОТИ З НЕЗАЛЕЖНИМИ ДІЛОВИМИ ПАРТНЕРАМИ

Дезінтеграція має сенс за таких умов:

- незалежні фахівці можуть виконати деякі виробничі та бізнесові операції якісніше та з меншими витратами;
- цей вид діяльності не профільний, не головний і не критично важливий для підприємства;
- підвищується адаптивність компанії, прискорюється виконання бізнес-операцій; скорочується виробничий цикл;
- компанія може зосередитися на основному бізнесі та ефективніше використати власні конкурентні переваги.

