

УДК 334.716.4 : 669.1 (477)

Лазарева Л. І.,*аспірант кафедри економічної теорії Приазовського державного технічного університету*

ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ ЯК АЛЬТЕРНАТИВИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У статті розглянуто сутність основних конкурентних стратегій, представлених в економічній літературі, та запропонована альтернатива існуючим конкурентним стратегіям з урахуванням ситуації на світовому ринку чорних металів.

Ключові слова: конкурентна стратегія, злиття підприємств, поглинання підприємств, світовий ринок чорних металів.

В статье рассмотрена сущность основных конкурентных стратегий представленных в экономической литературе, и предложена альтернатива существующим конкурентным стратегиям с учетом ситуации на мировом рынке черных металлов.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, слияние предприятий, поглощения предприятий, мировой рынок черных металлов.

In the article essence of basic competition strategies is considered presented in economic literature and an alternative is offered to existent competition strategies taking into account a situation in the world market of black metals.

Keywords: competition strategy, amalgamation of businesses, absorptions of enterprises, world market of black metals.

Постановка проблеми. Сьогодні в умовах загострення конкурентної боротьби на світовому ринку чорних металів, яка посилюється в результаті трансформації світового ринку та впливу глобальної економічної кризи, одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності металовиробників можуть стати стратегії злиття та поглинання. Особливо це актуально для виробників тих країн, металургійні галузі яких є експортоорієнтованими. Процес консолідації активів у світовій практиці не є новим і починається з 1916 року. При цьому він носить хвилеподібний характер. Особливо чітко ці хвилі виділяються в такі періоди: 1916–1929 рр. – зростаюча концентрація; 1965–1969 рр. – ера конгломератів; 1981–1989 рр. – деконгломерація; 1992 – наш час – ера мегазлиттів [1].

На світовому ринку чорних металів вже почали формуватися центри консолідації, що мають велетенські можливості зі зкупівлі підприємств,

які знаходяться на межі банкрутства в умовах впливу глобальної економічної кризи (серед яких металургійні підприємства Китаю, Японії, Росії та Індії) [2]. Українські металургійні підприємства лише починають робити перші кроки в цьому напрямку, що робить їхню позицію в умовах експортної залежності та світової економічної кризи достатньо вразливою, що актуалізує питання пошуку шляхів підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні і методологічні основи вивчення конкурентних стратегій представлені в роботах таких західних вчених, як І. Анософф, М. Портер, Джеймс Ф. Мур, М. Трейсі, Ф. Вірсема, Г. Хамел, К. К. Прахалад, А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф та інші вчені.

Мета і завдання дослідження – проаналізувати сутність основних конкурентних стратегій, представлених в економічній літературі, та запропонувати варіант альтернативи наявним конкурентним стратегіям з урахуванням ситуації на світовому ринку чорних металів.

Виклад основного матеріалу. В економічній літературі сучасного періоду досліджується велика кількість конкурентних стратегій, але ґрунтуються всі вони на моделі п’яти сил конкуренції М. Портера [3, 45].

Стан конкуренції на галузевому ринку М. Портер характеризує п’ятьма силами конкуренції: конкуренція між галузевими організаціями (конкуренція на “центральному рингу”), сила ринкової влади постачальників, сила ринкової влади покупців, загроза появи товарів-замінників, загроза вторгнення нових учасників ринку. На основі аналізу моделі п’яти сил конкуренції М. Портер виділяє загальні конкурентні стратегії [4, с. 39], які представлені на рисунку 1.

	Мінімізація витрат	Диференціація
Широкі цільові сегменти	Лідерство в мінімізації витрат	2. Диференціація
МАСШТАБ КОНКУРЕНЦІЇ		
Вузькі цільові сегменти	3А. Фокусування на витратах	3В. Фокусування на диференціації

Рис. 1. Загальні стратегії конкуренції М. Портера [4, с. 39]

Стратегія мінімізації витрат. У рамках цієї стратегії компанія ставить перед собою мету налагодити виробництво в галузі з мінімальними витратами. Зазвичай у такої компанії широка сфера діяльності: компанія обслуговує декілька сегментів індустрії, при цьому охоплюючи, по можливості, і суміжні галузі. Джерелами конкурентних переваг можуть стати підви-

щення ефективності за рахунок економії на масштабі, за рахунок власних патентованих технологій, особливих прав доступу до джерел сировини та інше [4, с. 40].

Стратегія диференціації. Ця стратегія полягає в тому, що компанія намагається зайняти унікальне положення в тій чи іншій індустрії, надаючи продукту такі характеристики, які будуть оцінені великою кількістю покупців. Таких характеристик може бути одна або декілька, головне, щоб вони були гідно оцінені покупцями. Нагородою за таку унікальність стає готовність покупців платити високу ціну за товар. Джерелами конкурентних переваг можуть стати унікальні властивості самого продукту, особливості реалізації, особливі маркетингові підходи та інше [4, с. 42].

Стратегія фокусування. Компанія, яка вибирає стратегію фокусування, вибирає окремий сегмент або групу сегментів галузі та направляє свою діяльність на обслуговування виключно цього сегмента. В рамках сегменту компанія має конкурентні переваги, а от у межах галузі конкурентних переваг у неї може і не бути [4, с. 43]. Стратегія фокусування існує у двох різновидах: фокусування на витратах та фокусування на диференціації у своїх цільових сегментах [4, с. 44].

Головне, на що слід звернути увагу, це те, що кожна з цих стратегій, за своєю сутністю, орієнтована на отримання окремих конкурентних переваг, і щоб досягти цих переваг, компанія повинна зробити вибір, якого типу конкурентні переваги їй необхідні і в якому масштабі компанія буде досягати цих переваг. Бути “всім для всіх” не можна, оскільки це стратегічний рецепт малоєфективної діяльності [4, с. 39].

Дослідження М. Портера починають розвивати Г. Хамел і К. К. Прахалад. Г. Хамел – професор стратегічного і міжнародного менеджменту Лондонської школи бізнесу. К. К. Прахалад – професор ділового адміністрування, корпоративної стратегії і міжнародного бізнесу в Школі бізнесу Мічиганського університету. Г. Хамел і К. К. Прахалад починають своє дослідження з питань, вже поставлених іншими: чому традиційна теорія стратегії не відповідає реальності та чому в 1980-х рр. так багато масштабних американських корпорацій, що спеціалізувалися на стратегії, були переможені в конкурентній боротьбі невеликими компаніями, в основному японськими? На думку Г. Хамела і К. К. Прахалада, менеджери цих компаній “бачили далі”, силою уяви створювали ще не існуючі продукти, послуги і навіть цілі галузі, а потім впроваджували їх у життя. Боротьба за майбутнє починається з битви не за частку ринку, а за інтелектуальне лідерство. Слід зауважити декілька важливих моментів. По-перше, менеджери повинні знати унікальні ключові компетенції своїх компаній і розвивати їх. По-друге, вони повинні зосередити увагу на базових функціональних властивостях товарів, які їх компанії випускають сьогодні, і послуг, які вони надають, а не просто на товарах. Замість того щоб розглядати компанію як сукупність підприємств, стверджують Г. Хамел і К. К. Прахалад,

керівники повинні почати сприймати її як поєднання ключових базисних компетенцій, тобто навиків, умінь і технологій [5].

Дослідження М. Портера починають розвивати також М. Трейсі та Ф. Вірсема. Вони пропонують три ціннісні дисципліни, або способи доставки споживачу тієї або іншої цінності, – виробнича досконалість, лідерство по продукту і близькість до споживача. Компанії, які планують домінувати на своїх ринках, повинні вибрати лише одну з цих дисциплін і довести її до досконалості.

Перша ціннісна дисципліна: виробнича досконалість. "Компанії, що володіють досконалим виробничим процесом, пропонують своїм споживачам таке поєднання якості, цін і простоти придбання, з яким на цьому ринку ніхто не може порівнятися. Ці компанії не пропонують нових продуктів або послуг і не культивують особливих, нетрадиційних відносин зі своїми споживачами.

Друга ціннісна дисципліна: лідерство по продукту. "Компанія, яка прагне стати лідером по якому-небудь товару, виносить свої товари і (або) послуги в статус невідомого, невипробованого або украй бажаного товару. Девіз цих компаній-лідерів такий: наш продукт – кращий.

Третя ціннісна дисципліна: близькість до споживача. Близькі до споживачів компанії поставляють не те, чого потребує ринок, а те, що потрібно конкретному споживачу. Такі компанії орієнтують свій бізнес на знанні своїх клієнтів і їх потреб, постійно адаптують свої товари і послуги до запитів конкретних споживачів, причому за доступну ціну.

Відмова від вибору дисципліни означає, що компанія ставить себе в таке становище, при якому її перевершить інший гравець, безумовно прихильний тій або іншій цінності і що зосередив свої зусилля на її досягненні [5].

Джеймс Ф. Мур пропонує розвиток теорії конкурентних стратегій так. У сучасній економіці перемагає новаторство. Фактично всі підприємства можуть добитися істотних фінансових результатів, якщо створюють нові продукти, послуги і процеси енергійніше й ефективно, ніж інші підприємства, діючі в тій самій галузі. Але, додає він, є один прийом, який гарантує настання цієї події. "Для створення інновації необхідні партнери-споживачі і партнери-постачальники. І чим радикальніша (і часто цінніша) інновація, тим більше, глибше і ширше повинні бути задіяні інші гравці, особливо споживачі. Сьогодні кооперація так само (якщо не більш) важлива, як і традиційна боротьба, за принципом "переможець одержує все". Йти поодиноці далі вже не можна. Старий тип конкуренції "мій продукт проти вашого" не враховує контекст або середовище, в якому ведуть справи підприємці в наші дні і в якому вони діяли у минулому. Цей контекст має критично важливе значення, оскільки "навіть процвітаючі підприємства можуть бути зруйновані зовнішніми оточуючими їх умовами" [5].

Свою теорію конкурентних стратегій пропонують також А. Бранденбургер та Б. Нейлбафф. Адам М. Бранденбургер, професор Гарвардської

школи бізнесу і Баррі Дж. Нейлбафф, професор Єльської школи менеджменту, – дослідники, які запропонували застосування теорії ігор (математичного підходу до процесу ухвалення рішень) до стратегії ведення бізнесу. Їх головна робота, “Co-opetition”, була опублікована в травні 1996 р. А. Бранденбургер і Б. Нейлбафф стверджують, що бізнес – це гра, як його багато хто і вважає. Але, наполягають А. Бранденбургер і Б. Нейлбафф, бізнес – гра зі своєю специфікою. “В бізнесі, – ваш успіх не припускає неодмінної невдачі інших; переможців може бути багато”, бізнес – це війна і водночас мир. Підприємству доведеться конкурувати, але якщо його керівництво далекоглядне, то стане і співпрацювати. Визнати, коли змагатися, а коли співпрацювати можна таким чином. Бізнес, вважають експерти, не зводиться просто до конкуренції або співпраці. Бізнес – це співконкуренція. Зміна гри в бізнесі починається зі зміни її складових частин. В будь-якій грі є п'ять основних елементів.

1. Гравці (Players) – учасники гри.
2. Додані вартості (Added values) – цінності, внесені в гру її учасниками.
3. Правила (Rules) – норми, керівники ходом гри.
4. Тактика (Tactics) – ходи, які роблять гравці для придбання переваг.
5. Масштаби (Score) – межі гри.

Написано за правилом акровірша: виділені жирним шрифтом перші букви відповідних англійських слів, будучи прочитані зверху вниз, складають слово “parts” – складові частини. “Щоб змінити гру, – пояснюють Бранденбургер і Нейлбафф, – необхідно змінити один або більше число елементів. Це означає, що кожен з них – гравці, додані вартості, правила, тактика і масштаби – дає спосіб трансформувати існуючу гру в абсолютно нову” [5].

Ще в 1998 р. свою теорію “Конкуренції на межі” представили Шона Браун – консультант “McKinsey” та Кетлін Ейзенгардт – професор стратегії та організації Стенфордського університету. У цьому дослідженні робляться висновки про те, що переваги не є постійними, і до кожної стратегії потрібно ставитись, як до тимчасового явища. Треба постійно стежити за можливостями, які постійно з'являються. Потрібно також вводити більше експериментальних продуктів та послуг, створювати більше стратегічних альянсів та співпрацювати з більшою кількістю спеціалістів з прогнозування ніж у конкурентів. Треба зв'язати бізнес з ринком і керувати цим зв'язком: постійно перевіряти стан справ на ринку. Менеджери успішних команд бачать перспективу у співробітництві, а не в конкуренції [6, с. 30].

Як бачимо, більшість з вищерозглянутих теорій розглядають співробітництво як шлях отримання конкурентних переваг та компенсації слабких сторін партнерів. Сьогодні в умовах трансформації світового ринку процеси злиття та поглинання, які в наш час носять глобальний характер, можна розглядати як альтернативу конкурентної стратегії.

У численних дослідженнях у галузі стратегічного управління поняття “стратегія” розуміють як ефективний вибір виробництва, як перспективу

розвитку, як стратегію дії та інше. У. Астлі та К. Формбрун, вивчивши діяльність низки підприємств запропонували поняття "колективна стратегія". Вони стверджували, що існує стратегія, спрямована на встановлення співпраці між різними підприємствами, зокрема потенційними: конкурентами (якийсь еквівалент поняттю симбіозу в біології). Подібні стратегії можуть виникати різним чином: від неформальних відносин і дискусій до офіційних дій, таких як взаємне входження представників однієї компанії в керівний склад інший, організація спільних підприємств і навіть злиття. В. С. Ефремов називає таку стратегію стратегією кооперації, за допомогою якої відбувається розвиток прямої контракції, зворотної контракції, і кінець кінцем утворюється спільне виробництво. Б. Хендерсон вважає, що без кооперації з боку хоча б частини конкурентів була б неможлива галузева стабільність [7, с.16].

У численних дослідженнях, присвячених феномену злиттів і поглинань, наводяться досить різні мотиви. При цьому всі вони мають право на існування. Проте більшість робіт має фрагментарний характер, що приводить до повторень і відсутності чітких меж між окремими мотивами. До найбільш основних мотивів об'єднання підприємств в економічній літературі належать:

- вимоги виживання (погіршення структури капіталу, технологічне застарівання, втрати (відсутність власної) сировини, втрата ринку на користь перевершуючої продукції, банкрутство, погіршення кон'юнктури ринків збуту та інші мотиви);

- захист позицій (об'єднання підприємств приблизно однакових за розмірами, щоб уникнути поглинання з боку ТНК, об'єднання з метою зниження собівартості продукції, об'єднання з метою доступу до інноваційних технологій, об'єднання з метою утримання ринків збуту);

- фінансові мотиви (зниження податків, доступ до пільгового кредитування, більш дешевий доступ до інформації, залучення інвестицій, підвищення кредитоспроможності, підвищення довіри кредиторів, можливість відстрочення платежу за ресурси);

- маркетингові мотиви (мотив монополії, доступ до нових ринків збуту, підвищення довіри споживачів);

- виробничі мотиви (ефект масштабу, взаємодоповнення ресурсів, зниження витрат виробництва, зниження транспортних витрат, можливість застосування товарообмінних операцій, швидкість виконання замовлень).

При цьому операції по злиттю чи поглинанню можна здійснювати як зі стратегічними партнерами, так і з прямими конкурентами підприємства. На світовому ринку чорних металів про це свідчить низка таких об'єднань, як "ArcelorMittal", "TataCorus", об'єднання китайських металовиробників, російських металовиробників та інші об'єднання.

Вертикальна інтеграція в ГМК України також вже почалася. Про це свідчить чимало сформованих масштабних вертикально-інтегрованих комплек-

сів, серед яких слід виділити такі: металургійний комбінат “Запоріжсталь” до складу якого входить коксохімічне підприємство ВАТ “Запоріжсталь”, Запорізький залізорудний комбінат [8, с. 18]. Сьогодні у комбінат “Запоріжсталь” з’явився російський інвестор. Претендентів на купівлю комбінату “Запоріжсталь” було декілька, основними з них були “ArcelorMittal”, корейська “Posco”, російська “Северсталь” та “Метінвест”.

Інтегрована бізнес-структура “ArcelorMittal” також має своє коксохімічне підприємство КХП ВАТ “Криворіжсталь” і металургійне підприємство “МітталСтілКривий Ріг” та активи за кордоном.

Інтегрована бізнес-структура “ІСД” нараховує коксохімічне підприємство ВАТ “Алчевськкокс” та металургійні підприємства ВАТ “Алчевський меткомбінат”, ВАТ “Дніпровський меткомбінат ім. Дзержинського”, “Краматорський меткомбінат ім. Куйбишева” та ін. [8, с. 18].

Інтегрована бізнес-структура “Приват” нараховує коксохімічне підприємство ВАТ “Баглейкокс”, ВАТ “Дніпродзержинський КХЗ”, ВАТ “Дніпрококс” та металургійне підприємство ВАТ “Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського” [8, с. 18].

Висновки. Спираючись на світовий досвід консолідації активів (1916 – 1929 рр. – зростаюча концентрація; 1965 – 1969 рр. – ера конгломератів; 1981 – 1989 рр. – деконгломерація; 1992 – наш час – ера мегазлиттів) [1] та ситуацію на світовому ринку чорних металів, операції зі злиття та поглинання можна розглядати як альтернативу конкурентної стратегії та як шлях до адаптації металургійних підприємств до ситуації на світовому ринку.

Література:

1. Савчук С. В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений. Менеджмент в России и за рубежом. – № 5. – 2002. – <http://www.mevriz.ru/articles/2002/5/1051.html>.
2. <http://www.ukrstrategy.com.ua>.
3. Портер, Майкл, Э. П60 Конкуренция.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. – 608 с.: ил. – Парал. тит. англ.
4. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 715 с.
5. <http://www.markus.spb.ru/navalochnaya/5guru.shtml>.
6. Джон Миддлтон Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2006. – 272 с.
7. Татарников Е. А. Стратегическое управление предприятием: Жить одним днем или планировать свое будущее? – М.: Издательство “Альфа-Пресс”, 2006. – 240 с.
8. Управління соціально-економічними системами: проблеми і рішення: У-67: Монографія / Під заг. ред. О. В. Мартякової. – Донецьк: ДонНТУ, 2009. – 669 с.