

## **APPLICATION OF CAPITAL CONSOLIDATION IN THE CORPORATE STRATEGY OF COMPANIES' GROWTH**

**T. Nikitina**

*National University of Food Technologies*

---

**Key words:**

Consolidation of capital  
Strategy of the enterprise  
growth  
Transnational corporation  
Transnational strategic  
alliance  
Merger and acquisition

---

**Article history:**

Received 17.12.2012  
Received in revised form  
23.01.2013  
Accepted 14.03.2013

---

**Corresponding author:**

E-mail:  
npnuht@ukr.net

---

**ABSTRACT**

The article investigates application of capital consolidation in corporate growth strategy of an enterprise. The concept of capital consolidation strategy was determined. The basic levels of corporate strategy of growth were considered. The application of strategy of capital consolidation by transnational corporations and multinational strategic alliances in the basic corporate growth strategy was presented. The positive and negative effects on the activities of transnational corporations engaged in the strategy of mergers and acquisitions were revealed. It has been proven that transnational strategic alliances and mergers, acquisitions are complementary competitive strategies of transnational corporations. Choice of one of them is based on selection of common effective global corporate strategy. Transnational corporations create transnational strategic alliances, mergers and acquisitions to enhance their profitability, performance and competitiveness in the global market. Modern multinational corporations, which apply the capital consolidation strategy to achieve competitive advantages in the market, expand their activities to all areas of economic life and are powerful force in the global economy.

---

## **ЗАСТОСУВАННЯ КОНСОЛІДАЦІЇ КАПІТАЛУ В КОРПОРАТИВНІЙ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВ**

**Т.А. Нікітіна**

*Національний університет харчових технологій*

*У статті досліджено застосування консолідації капіталу в корпоративній стратегії зростання підприємства. Визначено поняття стратегії консолідації капіталу. Розглянуті основні рівні корпоративної стратегії зростання. Показано застосування стратегії консолідації капіталу транснаціональними корпораціями та транснаціональними стратегічними альянсами у базовій корпоративній стратегії зростання.*

**Ключові слова:** *консолідація капіталу, стратегія зростання підприємства, транснаціональна корпорація, транснаціональний стратегічний альянс, злиття і поглинання.*

В сучасній економіці процеси консолідації капіталу стрімко розвиваються, виникають нові форми консолідації. Підприємства застосовують стратегію консолідації капіталу заради досягнення максимального ефекту від своєї діяльності та отримання конкурентних переваг на ринку. Зокрема, найбільш активно використовують цю стратегію транснаціональні корпорації, при здійсненні злиттів та поглинань а також при створенні транснаціональних стратегічних

альянсів. Тому актуальним є дослідження і поглиблення знань щодо застосування консолідації капіталу в корпоративній стратегії зростання підприємства.

Теоретичні засади економічної стратегії підприємства досліджуються багатьма сучасними науковцями, такими як Ансофф І., Стрікленд А.Дж., Наливайко А.П., Томпсон А.А., Чандлер А., Уткін Е.А. та ін. Проблеми консолідації капіталу висвітлені в працях таких сучасних російських науковців як Владимірова І., Іванова Ю., Мільнер Б., та ін.

Певним питанням консолідації капіталу присвячені роботи сучасних українських вчених: Астаповича А.З., Гейца В., Костицького В.В., Костусєва О., Кизима Н.А., Степанова В., Уткина Є.А. та ін.

Метою статті є дослідження застосування консолідації капіталу в корпоративній стратегії зростання підприємств.

Економічна стратегія підприємства це довгостроковий план дій, що направлено на досягнення поставлених цілей за допомогою визначених інструментів. Підприємство визначає базову корпоративну стратегію розвитку, виходячи з основних детермінант портфеля стратегій підприємства, таких як аналіз та оцінка конкурентного потенціалу підприємства, технологій якими воно володіє, макросередовища в якому діє, існуючого державного регулювання а також конкурентів, постачальників і споживачів. Базовою корпоративною стратегією розвитку може бути зростання, стабілізація або скорочення діяльності підприємства. Виходячи з обраної базової стратегії розвитку, підприємство обирає серед певних стратегічних альтернатив розвитку.

Серед різноманіття стратегічних альтернатив, при обранні у якості базової — корпоративної стратегії зростання, достатньо часто використовуються стратегії консолідації капіталу. Консолідація капіталу підприємства це процес об'єднання (злиття) капіталів суб'єктів господарювання на договірній основі або на основі права власності, з метою підвищення ефективності, максимізації прибутку компанії та посилення конкурентних переваг на ринку шляхом створення якісно нового приросту капіталу за рахунок його перерозподілу, зміни структури та капіталізації доходів.

У широкому значенні, стратегія консолідації капіталу — це економічна стратегія підприємства, що направлена на досягнення конкурентних переваг, шляхом здійснення консолідації капіталу у різноманітних його формах. У вузькому значенні, стратегії консолідації капіталу трактуються, виходячи з певної мети та обраної форми консолідації. До таких стратегій можна віднести вертикальну та горизонтальну інтеграції, диверсифікацію, злиття і поглинання, концентрацію, стратегічні альянси та ін. В основному, стратегії консолідації капіталу застосовуються при обранні підприємством базової — корпоративної стратегії зростання.

Котлер Ф. [1, с. 582 – 583], виділяє такі основні рівні корпоративної стратегії зростання: інтенсивне зростання, інтеграційне зростання та диверсифікаційне зростання. На першому рівні — інтенсивного зростання — підприємство використовує ті можливості, що йому дає існуючий масштаб діяльності. На другому рівні — інтеграційного зростання — виявляються можливості інтеграції з іншими підприємствами галузі. На третьому рівні — диверсифікаційного зростання — використовуються можливості зростання підприємства за межами галузі.

Таким чином, на рівні інтеграційного зростання [1, с. 583], підприємство може використовувати такі стратегії консолідації:

– регресивна інтеграція — полягає у прагненні підприємства одержати контроль, або отримати у власність своїх постачальників;

– прогресивна інтеграція — полягає у прагненні підприємства одержати контроль, або отримати у власність систему розподілу товару;

– горизонтальна інтеграція — полягає у прагненні підприємства одержати контроль, або отримати у власність підприємства — конкуренти.

У сучасній науковій літературі регресивну та прогресивну інтеграцію визначають як вертикальні злиття і поглинання, а горизонтальну інтеграцію — як горизонтальні злиття та поглинання.

На рівні диверсифікаційного зростання [1, с.583], підприємство використовує такі стратегії:

- концентрична диверсифікація — тобто розширення свого асортименту продукції, спорідненими товарами (за технічними або маркетинговими характеристиками);
- горизонтальна диверсифікація — тобто розширення свого асортименту неспорідненими товарами, але такими що викличуть увагу нових клієнтів;
- конгломератна диверсифікація — тобто розширення свого асортименту за рахунок продукції, що не пов'язана з основним виробництвом підприємства, розрахована на нового споживача, і виробництво та збут якої потребує нової бази.

Реалізацію горизонтальної та конгломератної диверсифікації може бути проведено за рахунок використання внутрішніх ресурсів підприємства, а також шляхом застосування таких форм консолідації як злиття і поглинання та створення спільного підприємства, або стратегічного альянсу.

Отже, при базовій корпоративній стратегії зростання, стратегія консолідації капіталу (у його різних формах) застосовується достатньо часто.

Також, на широке застосування стратегії консолідації капіталу вказують Томпсон А.А., та Стрікленд А.Дж. У своїй праці [2] науковці створили матрицю можливих стратегій розвитку монопрофільного підприємства, за такими ознаками як конкурентна позиція підприємства та темп зростання даного ринку. У цій матриці, серед різноманіття запропонованих стратегічних можливостей, переважають ті, що пов'язані з консолідацією капіталу у його різних формах.

Так, при високому темпі зростання ринку та слабкій конкурентній позиції підприємства, поміж іншого, запропоновані наступні стратегічні можливості [2, с. 330]:

- злиття або продаж більш сильному конкуренту;
- купівля іншого підприємства в цій самій галузі (для посилення конкурентних переваг);
- концентрація з метою збільшення товарообігу;
- вертикальна інтеграція, якщо вона посилить позиції підприємства.

При високому темпі зростання ринку та сильній конкурентній позиції підприємства, поміж іншого, запропоновані такі стратегічні можливості, що пов'язані з консолідацією капіталу [2., с.330]:

- продовження концентрації в одній галузі;
- вертикальна інтеграція, за умови підсилення позиції підприємства.

При низькому темпі зростання ринку та слабкій конкурентній позиції підприємства, пропонуються наступні стратегічні можливості, що пов'язані з консолідацією капіталу [2, с. 330]:

- стратегія концентрації, з метою збільшення обсягів виробництва та продажу;
- злиття з конкурентом;
- вертикальна інтеграція, за умови, що вона призведе до посилення позицій підприємства.

При низькому темпі зростання ринку та сильній конкурентній позиції підприємства, запропоновано використовувати такі стратегічні можливості, що пов'язані з консолідацією капіталу [2, с. 330]:

- створення спільних підприємств у нових галузях економіки;
- вертикальна інтеграція, за умови посилення конкурентної позиції підприємства на ринку;
- продовження стратегії концентрації за рахунок приєднання частини ринку слабких конкурентів.

Дослідження провідних форм консолідації капіталу в умовах глобалізації показало, що стратегію консолідації капіталу активно використовують найбільш успішні підприємства, особливо у розвинених країнах світу. Так, в економіках провідних країн світу спостерігається стійка тенденція консолідації виробництва та капіталу, і як наслідок, інтеграції суб'єктів господарювання. Сьогодні економічне зростання цих країн світу визначають не окремі корпорації а їх інтегровані структури, такі як транснаціональні корпорації (ТНК), транснаціональні стратегічні альянси (ТСА), транснаціональні злиття та поглинання (ЗПП) та ін.

Як провідна сучасна форма консолідації капіталу, ТНК найбільш ефективно поєднують фактори виробництва з усього світу і використовують переваги власності, інтернаціоналізації та розміщення, що робить їх найефективнішим та впливовим суб'єктом

світової економіки. За для досягнення максимального ефекту від своєї діяльності, ТНК використовують такі конкурентні стратегії консолідації капіталу як транснаціональні стратегічні альянси та транснаціональні злиття і поглинання.

Головною метою створення ТСА є підвищення ефективності діяльності ТНК, що входять в цей альянс, одержання нових конкурентних переваг та взаємна узгодженість довгострокових стратегічних планів і цілей діяльності.

Транснаціональні корпорації також використовують свої конкурентні переваги. Але при поєднанні своїх конкурентних переваг в транснаціональних стратегічних альянсах, ТНК отримують більш вагомий результат. Основними факторами що сприяють до об'єднання компаній в ТСА є наступні:

- одержання вищої, ніж у ТНК, економії за рахунок масштабу виробництва;
- проникнення на нові ринки, подолання інвестиційних та торгових бар'єрів;
- отримання доступу до новітніх технологій та прискорення темпів впровадження досягнень НТП, і, відповідно, випередження конкурентів при комерційному використанні результатів НТП;

- зниження ризику за рахунок його розподілу;
- одержання доступу до матеріально-фінансових ресурсів компаній;
- збільшення можливостей щодо мобільності виробничих ресурсів;
- використання різних систем менеджменту;
- підвищення ефективності маркетингової діяльності та ін.

Саме за рахунок трансграничного використання, взаємовпливу та створення нових конкурентних переваг, ТСА отримують значні привілеї над іншими типами ТНК. Об'єднання транснаціональних корпорацій в стратегічні альянси є альтернативою спільним підприємствам, і одержання учасниками ТСА нових конкурентних переваг, на відміну від здійснення прямих закордонних інвестицій, має менший ризик. Більшість факторів, що стимулюють до створення ТСА, відносяться до сфери організації та використання науково — технічних досягнень.

Другою конкурентною стратегією, що використовують транснаціональні корпорації для отримання максимального ефекту від своєї діяльності, є здійснення транскордонного злиття і поглинання.

Застосування стратегії злиття і поглинання при консолідації капіталу може передбачати різну мету. По — перше, головною метою ЗП є зростання капіталізованої вартості новоствореної компанії. По — друге, підвищення конкурентоздатності компанії за допомогою отримання або збільшення синергетичного ефекту. Синергетичний ефект виникає завдяки наступним факторам:

- економія за рахунок масштабу виробництва, що досягається при зниженні середньої величини витрат на одиницю продукції при збільшенні обсягів випуску продукції;
- операційна економія — тобто підвищення ефективності виробництва за рахунок усунення дублюючих функцій в об'єднаних компаніях, централізації бухгалтерського обліку, фінансового контролю, підвищення якості управління компанією та кваліфікації персоналу, загальне стратегічне керівництво компанією;
- економія за рахунок комбінування взаємодоповнюючих ресурсів;
- економія за рахунок взаємодоповнення при здійсненні НДДКР. При ЗП компанії поєднують науковий потенціал, грошові та інші ресурси, що необхідні для здійснення розробок;
- економія фінансових ресурсів за допомогою скорочення трансакційних витрат;
- економія за рахунок скорочення витрат через покращення керівництва технологічним процесом а також зростання ефективності і якості корпоративного управління;
- зростання потужності компанії на ринку через скорочення конкуренції, оскільки за рахунок стратегії ЗП, компанія отримує або підсилює своє монопольне становище на ринку зменшуючи або повністю знищуючи конкуренцію зі сторони компаній, що поглинаються;
- оптимізація оподаткування;
- зростання вартості компанії за рахунок диверсифікації виробництва; та ін.

Також, до основних причин здійснення ТНК транскордонних злиттів та поглинань, в тій чи іншій країні, можна віднести наступні. По — перше, це рівень економічного розвитку країни, на ринок якої вступають ТНК через здійснення ЗП місцевих компаній. По — друге, це ліберальність податкового та інвестиційного законодавства країни. Третя причина — наявність великої кількості конкурентоспроможних приватних підприємств. По — четверте, масштабна приватизація і, відповідно, передача контролю над колишньою державною компанією іноземній компанії на умовах забезпечення ефективного функціонування. Наступна причина, банкрутство місцевої неефективної приватної компанії і, відповідно, її продаж іноземному інвестору.

Отже, аналізуючи основні мотиви здійснення корпораціями стратегій злиття і поглинання та стратегічних альянсів, приходимо до висновку, що вони схожі. Вибір між стратегіями ЗП та ТСА, компанії здійснюють в залежності від поставленої мети, величини витрат та рівня ризику при проведенні стратегії. Якщо головною метою є отримання переваг за рахунок синергетичного ефекту, економії на масштабі виробництва, захоплення ринку шляхом знищення або пригнічення конкурентів, то, як правило, обирають стратегію транскордонного ЗП.

Стратегія ТСА обирається, якщо компанії не зацікавлені у зміні структури власності учасників. При проведенні ТСА, рівень ризиків більш високий, ніж при здійсненні стратегії ЗП. Це відбувається через те, що по — перше, учасники ТСА юридично більш самостійні ніж при ЗП. По — друге, проекти ТСА мають переважно інноваційну направленість. По — третє, успіх альянсу, у великій мірі, залежить від координації всіх дій учасників та від ступеню довіри один до одного. Стратегічні альянси мають більш високі трансакційні витрати і менші інвестиції, ніж злиття і поглинання.

При здійсненні ЗП, досягається отримання більш швидких результатів і більшої віддачі в довгостроковій перспективі, ніж при створенні альянсів. Але, в ТСА первісні витрати нижчі, ніж при ЗП. Отже, транснаціональні стратегічні альянси та злиття і поглинання є взаємодоповнюючими конкурентними стратегіями транснаціональних корпорацій, і вибір на користь однієї з них здійснюється на основі обраної єдиної ефективної глобальної корпоративної стратегії. ТНК створюють ТСА та ЗП за для підвищення своєї прибутковості, ефективності діяльності і, в кінцевому рахунку, конкурентоспроможності на світовому ринку.

### Висновки

На основі проведеного дослідження застосування консолідації капіталу в корпоративній стратегії зростання підприємства можна зробити наступний висновок. Стратегія консолідації капіталу — це економічна стратегія підприємства, що направлена на досягнення конкурентних переваг, шляхом здійснення консолідації капіталу у різноманітних його формах. Стратегія підвищення ефективності та максимізації прибутку лежить в основі оптимізації форм і напрямів діяльності ТНК, як провідної форми консолідації капіталу в умовах глобалізації. ТНК створюють ТСА та ЗП за для підвищення своєї конкурентоспроможності на світовому ринку. Транснаціональні стратегічні альянси та злиття і поглинання є взаємодоповнюючими конкурентними стратегіями транснаціональних корпорацій, і вибір на користь однієї з них здійснюється на основі обраної єдиної ефективної глобальної корпоративної стратегії. Сучасні ТНК, використовуючи стратегію консолідації капіталу, заради досягнення конкурентних переваг на ринку, поширюють свою діяльність на всі сфери економічного життя та являють собою потужну силу у глобальній світовій економіці.

### Література

1. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ./общ. Ред. И вступ.ст. Е.М.Пеньковой. — М.: Прогресс, 1990. — 736 с.
2. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии./Пер. с англ.; Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998ю — 578 с.

## **ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИИ КОНСОЛИДАЦИИ КАПИТАЛА В КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РОСТА ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Т.А. Никитина**

*Национальный университет пищевых технологий*

*В статье исследовано применение консолидации капитала в корпоративной стратегии роста предприятия. Определено понятие стратегии консолидации капитала. Рассмотрены основные уровни корпоративной стратегии роста. Показано применение стратегии консолидации капитала транснациональными корпорациями и транснациональными стратегическими альянсами в базовой корпоративной стратегии роста.*

**Ключевые слова:** *консолидация капитала, стратегия роста предприятия, транснациональная корпорация, транснациональный стратегический альянс, слияния и поглощения.*