

УДК: 658.15

Піжук О.І., Тимошук О.С.

ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРОВАНОГО РОСТУ КОМПАНІЇ

У статті визначено послідовність ідентифікації ризиків, пов'язаних із реалізацією стратегії інтегрованого росту компанії у галузі супутникового зв'язку. Побудовано ієрархічну структуровану модель загроз, що дозволяє визначити ступінь їх впливу на успішність реалізованої стратегії та дає змогу позбутися суб'єктивності при побудові матриці ризиків.

Ключові слова: *стратегія інтегрованого росту компанії, інтеграційні процеси, стратегії злиття та поглинання, ідентифікація ризиків.*

Постановка проблеми. Одним із найбільш поширених способів зміцнення позиції на нових ринках в умовах загостреної конкурентної боротьби є реалізація стратегії інтегрованого росту компанії. Однак, варто зауважити, що лише третя частина таких стратегій виявляється успішною. Успішність реалізації останньої залежить від ступеня врахування невизначеності зовнішнього середовища та ризику. Це пов'язано з тим, що момент ухвалення рішення щодо необхідності інтеграційної взаємодії та отримання результату – віддалені у часі, а капіталовкладення у реалізацію стратегії досить значні. Тому, недостатнє врахування ризиків при ухваленні рішень призводить до провалу проектів реалізації стратегій інтегрованого росту та значних фінансових втрат компаній-ініціаторів інтеграції.

Міжнародні інтеграційні процеси потребують ще більш поглибленого аналізу, оскільки в такому випадку стратегії злиття та поглинання вимагають врахування ринкових особливостей окремих економічних систем, з якими не стикаються керівники компаній, діючи на локальних ринках. Саме тому оцінка факторів зовнішнього середовища та ідентифікація ризиків є необхідною умовою, від якої залежить доцільність розробки та реалізації стратегії злиття та поглинання конкурентів на нових для компанії-інтегратора ринках.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, виділення невирішених раніше частин проблеми. Досліджувана тематика є досить актуальною, про що свідчить велика кількість праць зарубіжних і вітчизняних учених. Вагомий внесок у вивчення стратегій інтегрованого росту загалом та процесів злиття і поглинання зокрема зробили: А. Томпсон, А. Стрикленд, К. Боумен, А. Мазаракі, М. Босовська, О. Кузьмін, Р. Шуляр, В. Шукалович, Р. Пожидаєв, Р. Богачев, М. Слинко, Дж. Боуер, П. Чурило, Ф. Євдокимов, Н. Розумна, Т. Ясінська, В. Россоха, С. Сіденко, Д. Кір'яков, В. Македон та ін. Ризики, пов'язані з реалізацією останніх стали предметом дослідження таких авторів як: Н. Скопенко, Н. Андреюк, Т. Мостенської, Д. Єндовицького, І. Грибик, Г. Глинська, Н. Смолінська. Однак, незважаючи на значну увагу до цієї проблематики, питання прогнозування негативних наслідків інтеграції, пов'язаної із входженням компаній на нові географічні ринки, а також

ранжування ризиків за ступенем небезпечності залишаються недостатньо висвітленими.

Мета статті. Мета статті полягає у визначенні послідовності ідентифікації ризиків, пов'язаних із реалізацією компаніями стратегії інтегрованого росту. Аналітичною базою дослідження стала компанія SES, яка є послідовником лідера на міжнародному ринку в галузі супутникового зв'язку.

Викладення основного матеріалу. На думку вітчизняних та зарубіжних дослідників, інтенсивність й ефективність використання стратегії інтегрованого росту залежить, насамперед, від стадії розвитку галузі. Так, початкова стадія процесів консолідації властива новим секторам економіки – галузям з незначною ринковою концентрацією, таких як біотехнології, електронна комерція тощо. На стадії росту галузі, компанії збільшують свої розміри шляхом купівлі (злиття, поглинання) конкурентів з їхніми частками ринку. У цей час виникають компанії, що стають ініціаторами консолідації та інтеграції. При цьому, ступінь концентрації в окремих галузях може досягати 45%.

На стадії спеціалізації, розвиток галузі характеризується продовженням агресивної консолідації, яка подекуди може становити 70%. Найбільш зрілі галузі, зокрема, виробництво безалкогольних напоїв, тютюнових виробів, перебувають на стадії рівноваги. Основною характеристикою останньої є зниження прибутковості, як наслідок – прибутків починає не вистачати, а тому компанії часто переходять до зворотної стратегії – відокремлення деяких підрозділів від своїх головних офісів.

На думку фахівців, найбільш успішними є стратегії інтегрованого росту, що реалізуються на першій та другій стадіях розвитку галузі. Близько 50% угод про злиття підприємств є невдалими, коли консолідація відбувається на стадії спеціалізації. На стадії рівноваги, цей показник сягає 70% відповідно. Зокрема це пов'язано з дією антимонопольного законодавства та об'єктивним зменшенням прибутковості самої галузі.

Сучасний етап галузі супутникового зв'язку характеризується злиттям найбільших гравців і появою нових регіональних супутникових операторів, а тому його можна віднести до стадії росту. Злиття та поглинання стали природною реакцією на надлишок вільних супутникових ресурсів і велике число гравців на ринку. У число компаній-ініціаторів реалізації стратегії злиття та поглинання входить супутникова компанія SES, яка є послідовником глобального лідера галузі компанії «Intelsat». Так, злиття та поглинання супутниковим оператором SES умовно можна розділити на три етапи. Перший із них (2000-2004 рр.) характеризувався поглинанням тих компаній (в основному, європейських), які становлять її базис і по-сьогодні. Для другого етапу інтегрованого росту компанії (2006-2009) характерним стало суттєве закріплення позицій на ринку США. Третій етап (2010-2013) ознаменувався широкомасштабним входженням на нові регіональні ринки [2].

Варто зазначити, що європейський та американський ринки супутникових послуг є достатньо розвинутими, оскільки населення цих регіонів вже давно їх використовує і перші супутникові компанії з'явилися саме тут. Разом з тим,

кількість користувачів аналогового телебачення у Європі поступово зменшується (рис. 1), а у цілій низці країн воно повністю замінене на цифрове телебачення, підвидом якого є супутникове. Так, найпершим серед 23-х країн Європи та Північної Америки, які припинила мовлення аналогового телебачення, став саме Люксембург (2006 р.) [3]. Тому потенційна база споживачів послуг серед домогосподарств є майже вичерпаною: пропозиція послуг час від часу перевищує попит на них.

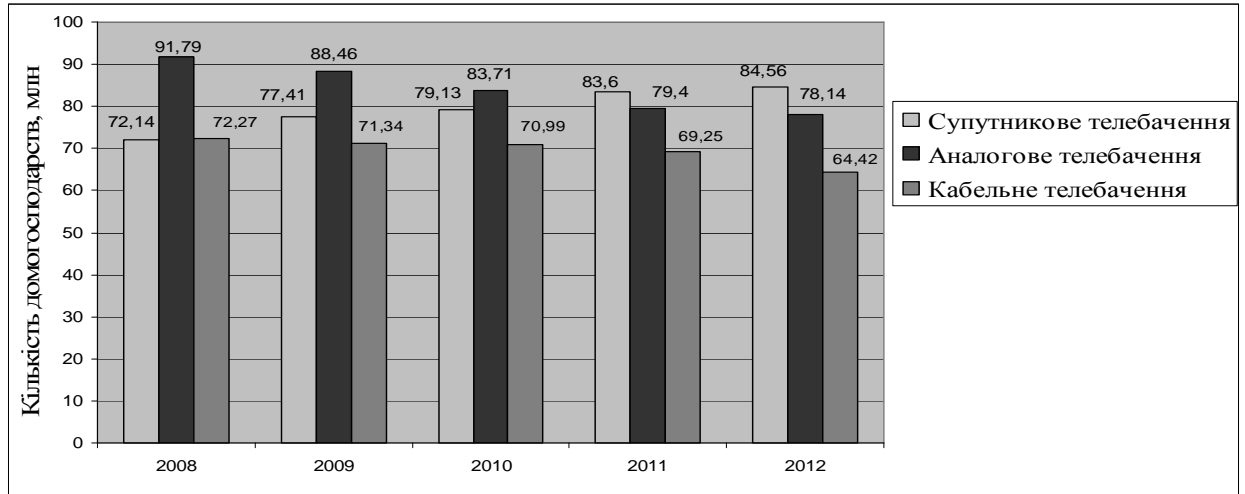


Рис. 1. Динаміка кількості домогосподарств Європи за видами телебачення, що використовується

Джерело: побудовано автором.

Задоволення потреб європейських та американських домогосподарств у супутниковому телебаченні стимулює компанію диверсифікувати свої послуги, за окремими групами споживачів, що стає ключовою умовою для приваблення нових клієнтів. Яскравим прикладом цього є те, що в умовах обмеженого росту військових бюджетів урядові та військові структури США і країн НАТО все частіше використовують ресурси комерційних супутникових операторів, які є значно дешевшими за спеціалізовані військові системи супутникового зв'язку. Саме з цієї причини компанія SES створила окремий підрозділ по роботі з військовими клієнтами, сума замовлень яких у 2010 р. склала 8% доходів компанії. У 2012 р. співпраця з урядом США принесла близько 10% доходів, у той час як п'ять найбільших комерційних споживачів послуг, розміщених у Європі та США, формують 25% доходів компанії SES [4].

Насиченість ринку Європи та США послугами супутникового телебачення призвела до того, що більш перспективними стають регіональні ринки, де аналогове телебачення буде відключене у найближчі роки: у 2015 р. – в Україні, Білорусії, у 2016 р. – у Бразилії, до 2017 р. – у Російській Федерації, до 2020 р. – у Китаї, у 2022 р. – у Мексиці. У цих країнах з'являться вільні ніші, які і зможе заповнити досліджувана компанія [3].

Східна Європа, включаючи Україну, Росію та ін. країни, утворені на пострадянському просторі, є одним із найбільш перспективних регіональних ринків, оскільки він, як і раніше, відстає в розвитку ДТН-мовлення і передових технологій супутникового зв'язку і цифрового мовлення. У порівнянні із

компанією SES, місцеві регіональні оператори («Газпром» та ін.) запізнюються із заміною і нарощуванням орбітального флоту, якість і надійність якого поступається супутникам провідних компаній світу. Певний ризик на шляху впровадження супутникового телебачення становить шахрайство телекомпаній, які порушують права на контент між телеканалами та власником контенту (супутниковим оператором) [5]: при вільному доступі до супутникового сигналу контент (наприклад, трансляція футбольного чемпіонату) може поширюватися на території, не передбачені угодою. Чітка політика кодування сигналу телеканалами відсутня: вони застосовують кодування сигналу при високій ймовірності виявлення порушень прав на контент (наприклад, під час міжнародних спортивних заходів) та знімають кодування при зниженні ймовірності. Крім того, багато телеканалів пострадянського простору віщають в аналоговому стандарті, дублюючи мовлення в цифрових стандартах із супутникових каналів.

Ризиком ведення бізнесу у регіоні Латинської Америки, а також у країнах Африки, є нерівномірність платоспроможного попиту, де велика кількість населення проживає за межею бідності, а засоби приймання сигналу сконцентровані у найбільших містах. Фіксована початкова вартість супутників із зонами покриття в цих регіонах робить оператора SES чутливим до кількості абонентів. Цей ризик особливо відчутний на початкових стадіях проникнення на нові ринки, коли кількість споживачів порівняно невелика (величина витрат є фіксованою, що призводить до великої їх кількості на одного споживача).

У ситуації, що склалася на ринку супутникових послуг, постає питання про систематизацію загроз подальшої реалізації стратегії інтегрованого росту компанії SES та визначення їх позицій у загальній ієрархії ризиків. З цією метою, використовуючи методику ієрархії ризиків Мамонової А. В. та Подик І. І. [6] у табл. 1 нами визначені ключові загрози та їх математичне позначення, які становлять підмножину $Z_1 = \{z_1, z_2, \dots, z_{11}\}$ множини Z ($Z_1 \in Z$).

Таблиця 1

Перелік небезпечних факторів та їх математичне позначення

| Математичне позначення | Найменування фактора |
|------------------------|--|
| z_1 | Дублювання цифрового мовлення в аналоговому стандарті |
| z_2 | Замінники супутникових послуг: аналогове та інтернет-телебачення |
| z_3 | Нерівномірність платоспроможного попиту на ринках, що розвиваються |
| z_4 | Порушення телекомпаніями прав на контент |
| z_5 | Пільги регіональним операторам з боку держави |
| z_6 | Надмірна кількість супутникових потужностей |
| z_7 | Посилення позицій регіональних операторів |
| z_8 | Ризик втрати ключових співробітників |
| z_9 | Податкові ризики |
| z_{10} | Зміна економіко-політичної ситуації |

Джерело: складено автором за матеріалами [6]

Орієнтовний граф, представлений на рис. 2, складається із 10 вершин – елементів підмножини Z_1 , для яких стрілками визначені залежності. Стрілка направлена від фактора z_i , який впливає на фактор z_j (кінець стрілки).

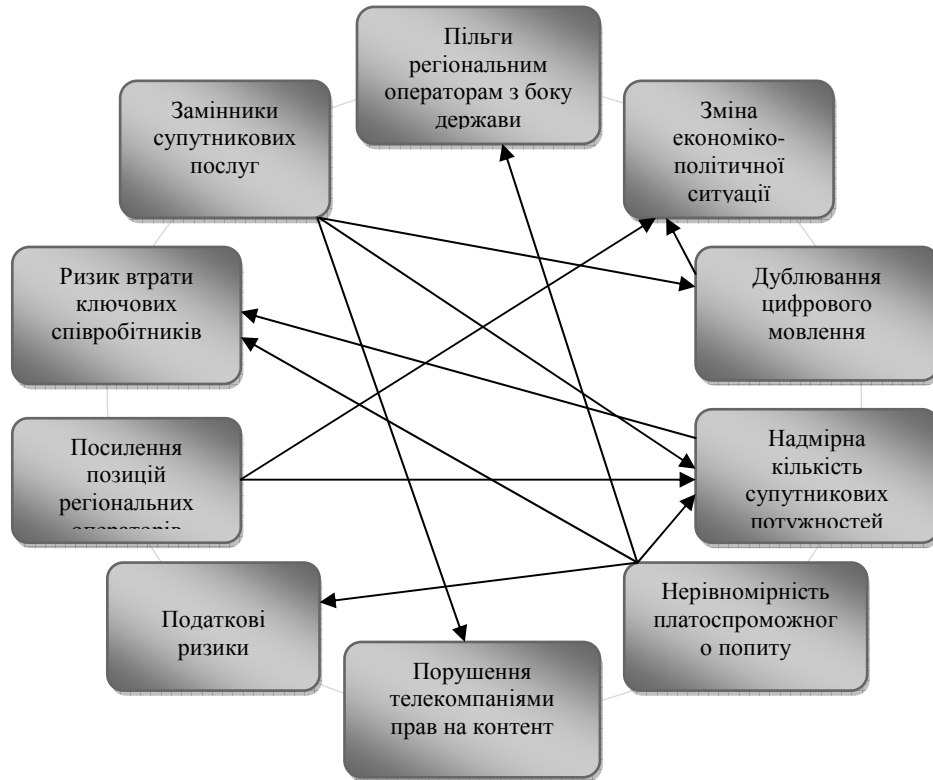


Рис. 2. Граф зв'язків між ризиками продовження реалізації стратегії інтегрованого розвитку компанії SES

Джерело: побудовано автором

Для того, щоб визначити ієрархію ризиків, необхідно побудувати бінарну матрицю залежності $B = \{b_{ij}, i, j = \overline{1, I_1}\}$. Елементи матриці приймають два значення 0 і 1, в залежності від результату бінарного відношення «залежить від». Тому визначаємо елементи матриці B за правилом (1).

$$b_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{якщо } z_i \text{ залежить від } z_j; \\ 0, & \text{якщо } z_i \text{ не залежить від } z_j. \end{cases} \quad (1)$$

Представимо матрицю B (табл. 2), де у першому рядку i у першому стовпці (не за ступенем важливості, а за умовним номером) міститься номер загрози, у другому рядку i у другому стовпці – назва загрози. Перевірка показує, що отримана матриця задовольняє умову транзитивності.

Таблиця 2

Бінарна матриця залежності

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----|---|-------------------------------|-------------------------------|---|---------------------------|--------------------------------|---|---|--------------------------------------|------------------|-------------------------------------|
| | | Дублювання цифрового мовлення | Замінники супутникових послуг | Нерівномірність платоспроможного попиту | Порушення прав на контент | Пільги регіональним операторам | Надмірна кількість супутникових потужностей | Посилення позицій регіональних операторів | Ризик втрати ключових співробітників | Податкові ризики | Зміна економіко-політичної ситуації |
| 1 | Дублювання цифрового мовлення | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Замінники супутникових послуг | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Нерівномірність платоспроможного попиту | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Порушення прав на контент | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | Пільги регіональним операторам | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Надмірна кількість потужностей | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Посилення позицій регіональних операторів | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | Ризик втрати ключових співробітників | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | Податкові ризики | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 10 | Зміна економіко-політичної ситуації | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |

Джерело: складено автором за матеріалами: [6].

Наступним кроком є побудова матриці досяжності, де I – одинична матриця порядку 9 (табл. 3). Отримана матриця задовольняє умові (2).

$$(I + B)^{k-1} \leq (I + B)^k = (I + B)^{k+1}, \quad (2),$$

де k – ціле число.

Таблиця 3

Матриця досяжності

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---|---------------------------|--------------------------------|---|---|--------------------------------------|------------------|-------------------------------------|
| | | Дублювання цифрового мовлення | Замінники супутникових послуг | Нерівномірність платоспроможного попиту | Порушення прав на контент | Пільги регіональним операторам | Надмірна кількість супутникових потужностей | Посилення позицій регіональних операторів | Ризик втрати ключових співробітників | Податкові ризики | Зміна економіко-політичної ситуації |
| 1 | Дублювання цифрового мовлення | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Замінники супутникових послуг | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Нерівномірність | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | платоспроможного попиту | | | | | | | | | | |
| 4 | Порушення прав на контент | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | Пільги регіональним операторам | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Надмірна кількість супутникових потужностей | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Посилення позицій регіональних операторів | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | Ризик втрати ключових співробітників | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 9 | Податкові ризики | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 10 | Зміна економіко-політичної ситуації | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |

Джерело: складено автором за матеріалами: [6].

Із вище визначеної множини для кожного із дев'яти факторів виділяємо дві підмножини. $R(z_i)$ – множина досяжності, $A(z_i)$ – попередня множина (множина попередніх вершин).

Сформовані множини $R(z_i)$, $A(z_i)$, а також їх перетин представлені в табл. 4. Із вершин графа, для яких виконується умова (3) формується перший (нижній) рівень ієрархії.

$$A(z_i) = R(z_i) \cap A(z_i) \quad (3)$$

По суті, це ті вершини, які є недосяжними із інших вершин графа. На основі алгоритму, поданого вище, на основі матриці I+B (табл. 3) отримано табл. 4, яка містить у першому стовпці номери вершин графа (або ж рядків і стовпців) матриці досяжності. У другому стовпці містяться номери вершин досяжності $R(z_i)$ для відповідного z_i , в третьому – $A(z_i)$ – елементи множини попередніх вершин. Останній стовпець містить, відповідно, перетин множин $R(z_i) \cap A(z_i)$.

Таблиця 4

Ітерація 1

| z_i | $R(z_i)$ | $A(z_i)$ | $R(z_i) \cap A(z_i)$ |
|-------|------------|---------------|----------------------|
| 1 | 1, 2 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 1, 2, 4, 6 | 2 |
| 3 | 3 | 3, 5, 6, 7, 9 | 3 |
| 4 | 2, 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3, 5 | 5, 7 | 5 |
| 6 | 2, 3, 6, 7 | 6, 8 | 6 |
| 7 | 3, 5, 7 | 7, 8, 10 | 7 |
| 8 | 6, 8 | 8 | 8 |
| 9 | 3, 9, 10 | 9 | 9 |
| 10 | 7, 10 | 9, 10 | 10 |

Джерело: складено автором за матеріалами: [6].

Умова (3) виконується для чотирьох факторів: z_1 «Дублювання цифрового мовлення в аналоговому стандарті», z_4 «Порушення телекомпаніями прав на контент», z_8 «Ризик втрати ключових співробітників» та z_9 «Податкові ризики». Для формування наступної таблиці необхідно видалити рядки, що відповідають

вибраним вершинам z_1, z_4, z_8 та z_9 , а також видалити цифри 1, 4, 8 і 9 із другого та третього стовпців.

Отримана табл. 5 дозволяє перевіркою виконання умови (3) встановити вершини, що відповідають наступному рівню ієрархії. Цей рівень займають вершини 6 «Надмірна кількість супутникових потужностей» та 10 «Зміна економіко-політичної ситуації».

Таблиця 5

Ітерація 2

| z_i | $R(z_i)$ | $A(z_i)$ | $R(z_i) \cap A(z_i)$ |
|-------|------------|------------|----------------------|
| 2 | 2 | 2, 6 | 2 |
| 3 | 3 | 3, 5, 6, 7 | 3 |
| 5 | 3, 5 | 5, 7 | 5 |
| 6 | 2, 3, 6, 7 | 6 | 6 |
| 7 | 3, 5, 7 | 7, 10 | 7 |
| 10 | 7, 10 | 10 | 10 |

Джерело: складено автором за матеріалами: [6].

Із табл. 6 легко зрозуміти, що наступний рівень ієрархії формується загрозами z_2 «Замінники супутникових послуг» та z_7 «Посилення позицій регіональних супутникових операторів».

Таблиця 6

Ітерація 3

| z_i | $R(z_i)$ | $A(z_i)$ | $R(z_i) \cap A(z_i)$ |
|-------|----------|----------|----------------------|
| 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3, 5, 7 | 3 |
| 5 | 3, 5 | 5, 7 | 5 |
| 7 | 3, 5, 7 | 7 | 7 |

Джерело: складено автором за матеріалами: [6].

Табл. 7 дає змогу визначити ризик, який формує передостанній рівень ієрархії – z_5 «Пільги регіональним супутниковим операторам з боку держави», а останній, відповідно, – z_3 «Нерівномірність платоспроможного попиту».

Таблиця 7

Ітерація 4

| z_i | $R(z_i)$ | $A(z_i)$ | $R(z_i) \cap A(z_i)$ |
|-------|----------|----------|----------------------|
| 3 | 3 | 3, 5, 7 | 3 |
| 5 | 3, 5 | 5, 7 | 5 |

Джерело: складено автором за матеріалами: [6].

Розмістивши фактори за допомогою методу аналізу ієрархій за відповідними рівнями, нами побудовано ієрархічну структуровану модель (рис. 3), яка показує пріоритетність їх впливу на ефективність реалізації стратегії інтегрованого розвитку компанії SES.

Як бачимо з рисунку 3, ризик нерівномірності платоспроможного попиту займає найвищу позицію у моделі ієрархії загроз реалізації стратегії

інтегрованого росту компанії SES. Дійсно, у тих місцях, де попит високий, держава намагатиметься надати преференції (податкові, митні, адміністративні) постачальникам супутникових послуг з метою зниження ціни їх реалізації шляхом зменшення собівартості та покращення інвестиційного клімату для діяльності супутникових компаній. Дбаючи про наповнення бюджету та добробут держав на цих територіях, у першу чергу уряди країн надаватимуть ці пільги локальним та регіональним супутниковим операторам, що значно посилить їх позиції на ринку супутникових послуг, який має чітко виражені ознаки монополістичної конкуренції. Якщо національні уряди будуть діяти за такою схемою, то досліджувана компанія автоматично позбавиться потенційної бази споживачів у цих країнах.

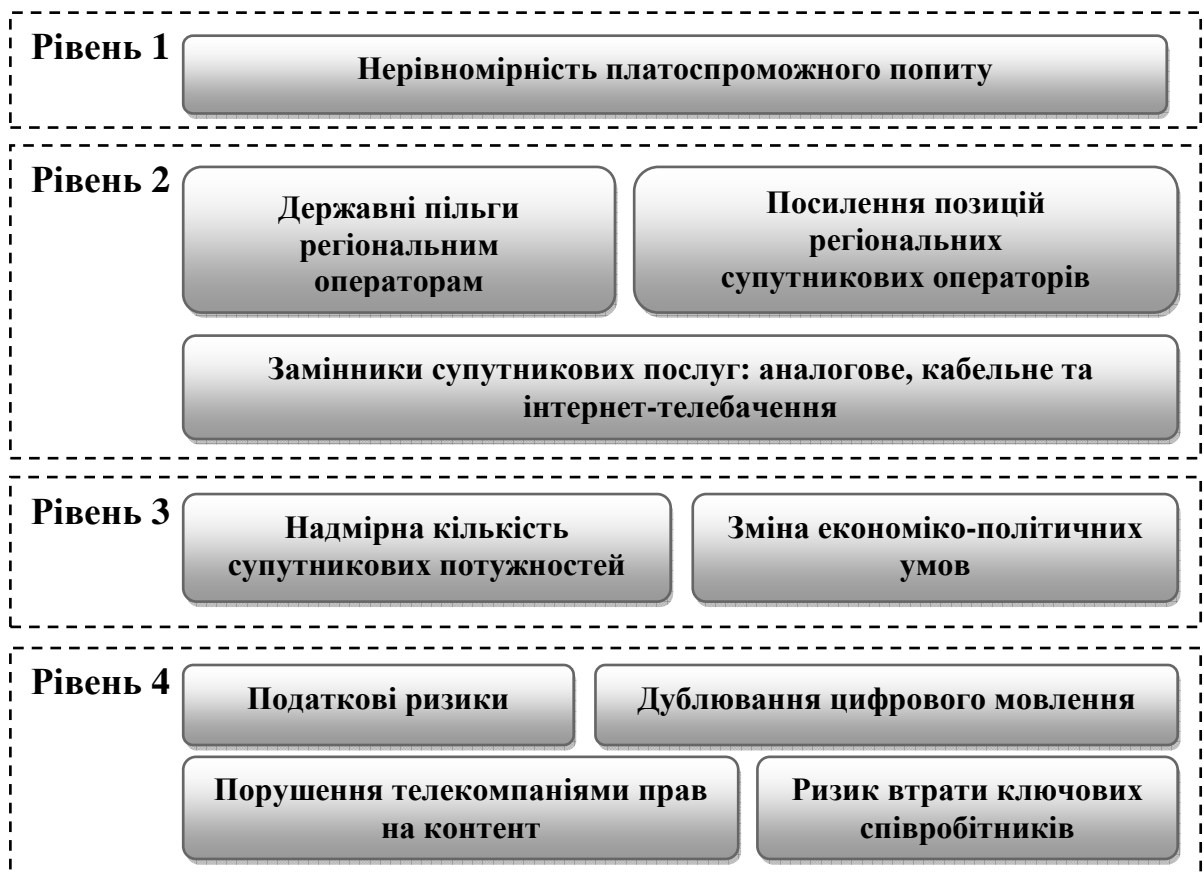


Рис. 3. Модель ієрархії загроз продовження реалізації стратегії інтегрованого розвитку компанії SES

Джерело: складено автором за матеріалами: [6].

Паралельно із встановленням пільг для внутрішніх супутникових компаній державні органи можуть встановлювати дискримінаційні податкові режими (подвійне оподаткування прибутку, підвищені ставки податку з обороту тощо) для іноземних операторів. Якщо фахівці аналізованої компанії не опанують у повній мірі закони певної податкової юрисдикції, це може потягнути за собою нарахування штрафів, пені, неустойок, що у свою чергу не найкращим чином відобразиться на фінансових результатах їх діяльності. Крім того, національні уряди можуть відмовитися надати згоду Міжнародному союзу електрозв'язку про доступ до спектру частот компанії SES, який

територіально відповідає їхнім країнам. Тому згідно Регламенту радіозв'язку досліджувана компанія не матиме права займати відповідну орбітальну позицію. Часто національні адміністрації стягують більшу плату за доступ до спектру з використанням зборів та аукціонів [7].

У тому випадку, якщо місцеві компанії погодяться на добровільне злиття або ж поглинання компанією SES, така форма інтеграції може суперечити нормам антимонопольного законодавства певної країни. Ще одним наслідком можливого посилення позицій локальних та регіональних супутникових операторів стане те, що переведення не завантажених супутникових потужностей із «старих» ринків на ринки, що розвиваються, позбавиться сенсу, оскільки вільні ринкові ніші уже займуть молоді місцеві компанії, які будуть компенсувати брак досвіду порівняно доступнішими послугами та позиціонуванням себе не як ТНК, а як національні компанії.

Місцеві супутникові оператори можуть об'єднуватися на договірних засадах або ж навіть зливатися між собою, що в результаті спільних дій надасть їм ще більше шансів у здобутті додаткових конкурентних переваг порівняно з іноземними компаніями (оскільки такі об'єднання зможуть домовлятися про ціни, вести спільну маркетингову політику та здійснювати спільну резервну стратегію на випадок втрати супутників). Якщо послугами регіональних операторів користуватимуться урядові та військові структури, вони можуть стати і політичною силою у боротьбі за розподіл світових зон впливу. Таким чином посилення позицій локальних та регіональних супутникових операторів зможе спричинити зміни в економічній та політичній системах регіону та світу.

Якщо фінансова система тих країн, в яких досліджувана компанія має намір здійснити злиття та поглинання, постійно зазнає значної турбулентності і невизначеності в останні роки (це стосується і боргової кризи в Єврозоні), це спричинює загальний економічний спад на макро- та мікроекономічному рівнях. Якщо потенційні клієнти стикаються з труднощами фінансування своїх бізнес-планів, це може мати негативний вплив на продуктивність компанії SES.

У разі зміни плаваючих відсоткових ставок по кредитах, які залучаються для здійснення інтеграційних процесів, або ж при значних коливаннях долара США по відношенню до євро (якщо кредит був залучений у першій із зазначених валют), компанія SES може зіткнутися із ризиком неспроможності погасити свої боргові зобов'язання [7].

Оскільки, велика частка домогосподарств і досі користується аналоговим телебаченням, а це спонукає численні телекомпанії до дублювання цифрового мовлення в аналоговому стандарті, у свою чергу, транслявання таких передач може стати додатковим джерелом доходу для них. Якщо ж телекомпанії порушують права на контент, то незаконна трансляція таких передач транслюється в основному або ж через інтернет-телебачення, або ж через супутникове телебачення, ресурси для якого надаються іншим супутниковим оператором. У свою чергу, якщо незайняті супутникові потужності не знайдуть свого застосування, це призведе до вимушеного вивільнення співробітників компанії, які зайняті обслуговуванням цих потужностей.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, метод моделювання ієрархії загроз дозволив визначити найбільш загрозливі фактори ринкової експансії компанії SES, зокрема: нерівномірність платоспроможного попиту у країнах третього світу, порушення прав на контент місцевими телекомпаніями, здійснення аналогового мовлення дублюванням мовлення в цифрових стандартах, які у свою чергу породжують ризики наступних рівнів. Отримані результати дослідження дають можливість у значній мірі позбутися суб'єктивності при побудові матриці ризиків для досліджуваної компанії.

Проте, варто зазначити, що для прийняття остаточного рішення щодо подальшої реалізації стратегії інтегрованого росту, якісного аналізу підпорядкованості негативних факторів ринкової експансії недостатньо. Тому, наступне наукове дослідження буде присвячене застосуванню математичного інструментарію для проведення кількісного аналізу загроз зовнішнього середовища компанії.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт компанії SES. – Режим доступу: <http://ru.ses.com>
2. Піжук О. І., Тимощук О. С. Формирование и эффективная реализация стратегии интегрированного роста предприятия // Современный менеджмент: эффективные подходы к управлению: монография / [авт. кол.: Ю.Н. Арсеньев, Т.Ю. Давыдова, И.Ю. Лебедева и др.]. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2014 — 267 с.: ил., табл.
3. Впровадження цифрового мовлення в країнах Європи. Порівняльні таблиці цифрових практик // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.media.parlament.org.ua
4. SES' Annual report 2012 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ses.com>
5. Дослідження стратегії оцифрування телебачення в Україні // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.gfk.ua
6. Подик И. И., Мамонова А. В. Налоговая безопасность: моделирование угроз / И.И. Подик, А.В. Мамонова // Финансы. Экономика. Стратегия. – 2013. – №7. – С.5-9.
7. Satellite infrastructure. Berenberg Equity Research // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.berenberg.de.
8. Євдокимов Ф.І. Методи оцінки ефективності злиття та поглинання / Ф. І. Євдокимов, Розумна Н. В. // Научные труды ДонНТК. Серия: экономическая. – 2013. – Выпуск 32. – С. 51-58.
9. Боумэн К. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер.с англ. Н. И. Алмазовой. – М.: ООО „Издательство Проспект”, 2003. – 336с.
10. Сіденко С. Стратегія і тактика міжнародних злиттів і поглинань / С. Сіденко, Д. Кір'яков // Міжнародна економічна політика. – 2012. – 1-2 (16-17). – С. 55-82.

11. Ясінська Т.В. Мотиви та економічні наслідки угод злиття та поглинання підприємств / Т. В. Ясінська, Процик І. С. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.12.

Подано до редакції 26 листопада 2014 року

Піжук О.І., Тимощук О.С.

Идентификация рисков реализации стратегии интегрированного роста компании

В статье определена последовательность идентификации рисков, связанных с реализацией стратегии интегрированного роста компании в области спутниковой связи. Построено иерархическую структурированную модель угроз, которая позволяет определить степень их влияния на успешность реализуемой стратегии, и позволяет избавиться субъективности при построении матрицы рисков.

Ключевые слова: стратегия интегрированного роста компании, интеграционные процессы, стратегии слияния и поглощения, идентификация рисков.

Pizhuk O.I., Tymoshchuk O.S.

Risks identification in company integrated growth strategy realization

The article discloses the theoretical substantiation of the notion of consequent risks identification, related to integrated growth strategy realization of satellite communication company. The hierarchical structured threats model is elaborated, which allows to identify the degree of their impact on strategy realization and helps to the great extent avoid the subjectivity, at the time of risks matrix development.

Key words: strategy of company integrated growth, integration processes, strategies of takeovers and mergers, risks identification.

Піжук О.І. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства Національного університету ДПС України.

Тимощук О. С. – магістр з економіки Національного університету ДПС України.