

УДК 338.436.2

**ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ КАК ФОРМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ РЫНКА:
ПОНЯТИЕ, ВИДЫ, МОТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ, ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ
В МОЛОЧНОЙ ОТРАСЛИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ****О.Г. КОРОТКАЯ***(Белорусский государственный экономический университет, Минск)*

Раскрыты преимущества интеграционного взаимодействия субъектов хозяйствования. Особое внимание уделяется горизонтальной интеграции, а также причинам низкой эффективности сделок по слиянию и поглощению. Показаны различные подходы к сущности и природе горизонтальной интеграции, приведено сравнение с западными нормами. Представлена классификация форм и типов горизонтальной интеграции, а также различные мотивы их совершения. Рассмотрены особенности реализации интеграционных процессов в Республике Беларусь, которые необходимо учитывать при планировании указанных сделок.

В настоящее время формирование и развитие интеграционных взаимодействий между субъектами хозяйствования рассматривается в качестве одного из основных резервов повышения их конкурентоспособности. Создание современных интегрированных структур позволит более эффективно использовать научно-технический, производственный и кадровый потенциал, привлечь необходимые финансовые ресурсы и сконцентрироваться на приоритетных направлениях производства и перспективных научно-исследовательских работах для экспансии на новые сегменты рынков и укрепления на существующих.

Большинство всех происходящих в мире интеграционных процессов приходится на горизонтальную интеграцию. Такие преимущества, как расширение рынка сбыта, увеличение масштабов производства, а в конечном итоге – повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции и рост доходности производственной деятельности, способствуют ее широкому распространению, а также обуславливают ежегодное увеличение количества совершаемых сделок в различных областях и сферах деятельности.

Несмотря на оптимистическую статистику, динамика происходящих в мире интеграционных взаимодействий носит неутешительный характер. Многочисленные исследования показывают, что в большинстве случаев горизонтальная интеграция не привела к достижению стратегических целей, заявленных перед началом объединительного процесса. Одним из первых об этом заявил американский экономист Марк Сирвер. В книге «Ловушка синергии» он пришел к выводу, что 2/3 сделок по слиянию и поглощению привели к разрушению корпоративной стоимости. В книге «Искусство слияний и поглощений» С.Ф. Рид и А.Р. Лажу приводят 17 исследований за период с 1965 по 1997 год, согласно которым от 55 до 77 % сделок не достигли запланированных финансовых результатов.

Причины такого положения многообразны. К ним, в частности, относятся: неудачная разработка стратегии слияния, недостаточно тщательная проработка отдельных аспектов сделки, отсутствие заинтересованности персонала, несовместимость корпоративных культур, человеческий фактор. Ситуация усугубляется существующим разнообразием возможных рисков осуществления интеграционного взаимодействия, отсутствием научно обоснованного механизма выбора партнера интеграционного взаимодействия, а также разработанных методик оценки полученного в результате интеграции синергетического эффекта. Различная трактовка форм горизонтальной интеграции, существующие особенности национального законодательства в отношении природы и содержания сделок, их классификации и отличительных признаков также приводят к отрицательным результатам взаимодействия субъектов хозяйствования. В некоторых случаях к неэффективности реализованных интеграционных кампаний приводит самоуверенность и личные амбиции менеджмента предприятия.

В чем же заключается горизонтальная интеграция? Какая существует классификация? Что является мотивом осуществления сделок? В чем заключаются риски осуществления указанных сделок, и какова их вероятность? Всегда ли предприятия, принимающие участие в интеграционных взаимодействиях, достигают запланированных результатов и положительного синергетического эффекта? В чем заключаются особенности реализации горизонтальной интеграции в экономических условиях Беларуси?

В толковых словарях термин слияние (merger, amalgamation) обычно определяется как объединение двух и более организаций с целью совместного покрытия расходов, повышения эффективности и избежания конкуренции для достижения лучших показателей прибыльности. В аналогичных целях используется термин поглощение (takeover, acquisition), когда одна компания устанавливает контроль над другой через приобретение определенного количества акций с правом голоса, и различного рода альянсы, также обычно предусматривающие перекрестное владение акциями (cross-shareholding).

В широком понимании слияния и поглощения связаны с переходом контроля над деятельностью компаний, который может носить как формальный, так и неформальный характер. В узком понимании под слиянием понимается передача всех прав и обязанностей двух или более компаний новому юридическому лицу в процессе реорганизации. Соответственно, поглощением считается прекращение деятельности одного или нескольких обществ с передачей всех их прав и обязанностей другому юридическому лицу. Такой подход к слияниям и поглощениям связан с юридическим определением категории реорганизации юридического лица, формами которого являются слияния и присоединения.

Понятие «слияние компаний» трактуется по-разному в зарубежной практике и в национальном законодательстве. В соответствии с белорусским законодательством под слиянием понимается реорганизация юридических лиц, при которой права и обязанности каждого из них переходят к вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом. Следовательно, необходимым условием оформления сделки слияния компаний является появление нового юридического лица, при этом новая компания образуется на основе двух или нескольких прежних фирм, утрачивающих полностью свое самостоятельное существование. Новая компания берет под свой контроль и управление всеми активами, и обязательства перед клиентами компаний – своих составных частей, после чего последние распускаются ($D = A + B + C$) [1, с. 429].

В то же время анализ реализованных в республике интеграционных процессов позволяет сделать вывод о том, что на практике слияния и поглощения не всегда приводят к изменению юридического статуса и прекращению деятельности участвующих субъектов. Зафиксированы случаи, когда указанные сделки совершались путем приобретения контрольного пакета акций или доли капитала без изменения юридического статуса организации [2, с. 153].

В зарубежной практике под слиянием понимается объединение нескольких компаний, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование. В белорусском законодательстве этот случай попадает под термин «присоединение», подразумевающий, что происходит прекращение деятельности одного или нескольких юридических лиц с передачей всех их прав и обязанностей обществу, к которому они присоединяются ($A = A + B + C$).

Термин поглощение (takeover, acquisition) является более неопределенным и поэтому используется как в отношении враждебных, так и дружественных сделок. По существу поглощение представляет собой установление контроля одной компании над другой в результате выкупа поглощающей компанией контрольного пакета акций компании-цели.

На Западе сделки по слиянию и поглощению рассматриваются как способы установления контроля над активами организации, переходом права собственности на имущественный комплекс и правопреемство обязательств. В то время как белорусское законодательство ориентировано на формальные критерии признания указанных сделок. Благодаря этому существует регулирование процессов интеграции предприятий как имущественных комплексов на нормативно-правовом уровне, не отвечающее требованиям системности, комплексности, сути анализируемых экономических явлений (рис. 1).

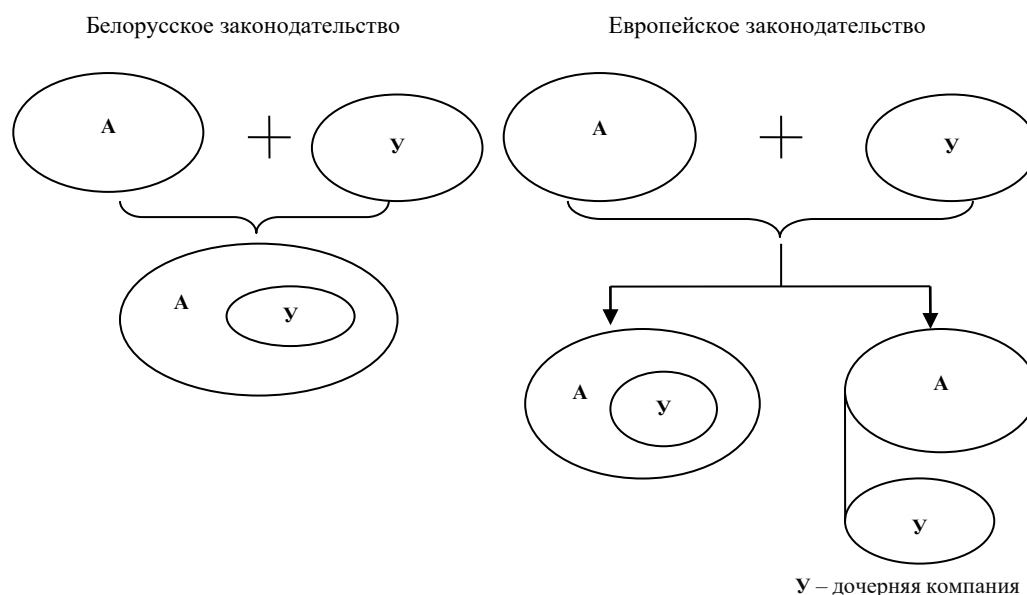


Рис. 1. Расхождение подходов к определению критериев поглощения организаций

В мире получила развитие практика «недружественных поглощений». На Западе это означает скупку акций на рынке, осуществляемую против воли менеджмента компании и (или) собственников наиболее крупных пакетов акций. В России недружественные поглощения чаще всего представляют собой установление контроля над компанией с применением противозаконных методов и средств, часто сопровождающееся завладением акциями компании против воли их настоящих собственников [1, с. 429].

Итак, в экономической литературе существуют различные подходы к определению сущности и природы таких форм горизонтальной интеграции, как слияния и поглощения, что в свою очередь отражается на их классификации и обуславливает их многообразие (рис. 2).

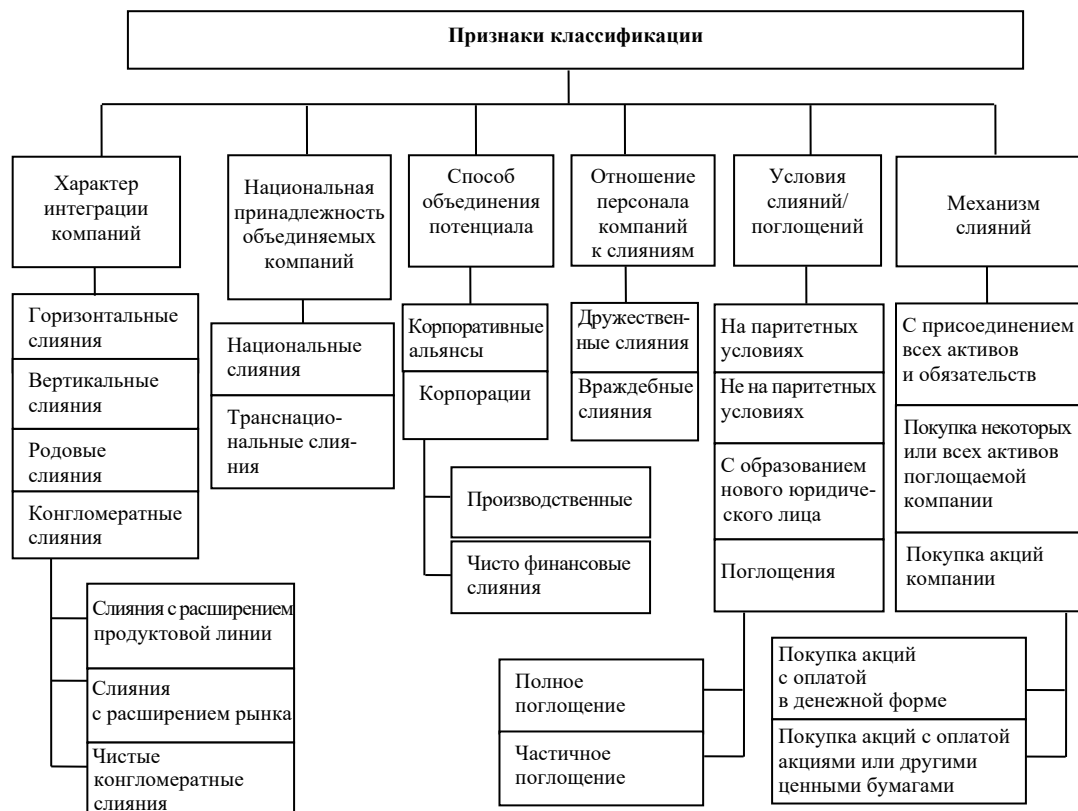


Рис. 2. Классификация типов слияний и поглощений компаний

Выделяют множество разнообразных типов слияний и поглощений компаний. В качестве наиболее важных признаков классификации этих процессов можно назвать (см. рис. 2):

- характер интеграции компаний;
- национальную принадлежность объединяемых компаний;
- отношение компаний к слияниям;
- способ объединения потенциала;
- условия слияния;
- механизм слияния.

Тип осуществляемого слияния зависит от ситуации на рынке, стратегии деятельности компаний и располагаемых предприятием ресурсов. Практика показывает, что на протяжении последних пятнадцати лет доля горизонтальных слияний и поглощений явно преобладает, в то время как удельный вес вертикальных слияний и поглощений не превышает 10 % от общего количества. Это объясняет распространение в экономической литературе точки зрения, согласно которой основной формой горизонтальной интеграции являются именно слияния и поглощения, хотя слияния и поглощения могут иметь и вертикальные связи за счет объединения компаний разных отраслей, связанных технологическим процессом производства готового продукта, т.е. расширения компанией-покупателем своей деятельности либо на предыдущие производственные стадии вплоть до источников сырья, либо на последующие – до конечного потребителя (слияние горнодобывающих, металлургических и машиностроительных компаний) [1, с. 432].

Слияния и поглощения не являются сами по себе конечной целью преобразований, они выступают лишь средством достижения определенной цели – увеличения стоимости, получения дополнительных возможностей, снижения угроз [4, с. 92].

В основе слияний и поглощений могут лежать как экономические, так и финансовые мотивы. Финансовые могут способствовать уменьшению стоимости заемных средств, повышению кредитоспособности и будущего чистого денежного потока, росту стоимости компании. Среди экономических стимулов основным является эффект синергии, а также экономия издержек благодаря эффекту масштаба; централизация отдельных функций; сокращение административных расходов; объединение НИОКР; получение дорогостоящих технологий; диверсификация бизнеса; взаимодополнение ресурсов; доступ к новым каналам сбыта продукции, неосвоенным рынкам и технологиям. Мотивом сделок по слиянию и поглощению могут выступать эгоистические намерения и самоуверенность менеджмента компании [1, с. 430 – 431].

Несомненным преимуществом стратегии слияний и поглощений является скорость осуществления: приобретение уже существующей компании с отлаженной системой сбыта и снабжения предпочтительнее альтернативы создания подобной системы с «нуля» [1, с. 462].

Горизонтальной интеграции присущи особенности, которые необходимо учитывать при ее планировании. Во-первых, в результате слияния и поглощения рост корпоративной стоимости происходит в случае, если объединенные компании вместе стоят больше, чем по отдельности. Притом реальный рост внутренней стоимости объединенной компании мгновенно не произойдет, поскольку синергия образуется в результате успешно реализованного, как правило, сложного, дорогостоящего и продолжительного процесса интеграции предприятий. Следует также иметь в виду, что от сделки практически всегда больше выигрывает компания-цель, чем компания-покупатель. Первая получает щедрую «премию поглощения», обычно это 10 – 35 % от ее рыночной стоимости до анонсирования сделки. Следовательно, часть потенциального синергетического эффекта, который компания-покупатель должна создать в будущем, отдается акционерам компании-цели.

Синергетический эффект в периоды экономического спада выше, чем в периоды подъема экономики. Слияния и поглощения в неблагоприятные периоды чаще приводили к созданию стоимости, тогда как сделки, заключенные на фоне подъема экономики, как правило, наоборот, разрушали ценность. Этот парадокс объяснялся не столько «дешевизной» объектов сделок, сколько ужесточением дисциплины в компании-покупателе. В условиях жестко ограниченных финансовых ресурсов покупатель тщательнее выбирает компанию-цель и рассчитывает затраты. Эти особенности характерны для американского рынка слияний и поглощений, в то время как в России эти закономерности не столь очевидны.

Наряду с преимуществами, слияния и поглощения могут привести к ухудшению результатов производственной деятельности. Это могут быть значительные финансовые затраты, сложность интеграционной кампании, несовместимость культур объединяемых предприятий.

Согласно мнению экспертов, негативные последствия слияний и поглощений могут быть вызваны:

- 1) неверной оценкой поглощающей компанией привлекательности рынка или конкурентной позиции поглощаемой (целевой) компании, неверным стратегическим выбором партнера;
- 2) недооценкой размера инвестиций, необходимых для осуществления сделки;
- 3) ошибками, допущенными в процессе реализации сделки [1, с. 464].

Следовательно, для увеличения эффективности производственной деятельности, достижения синергетического эффекта от внедрения горизонтальной интеграции необходим тщательный анализ рисков, мотивов и способов интеграции, обоснованный механизм выбора объекта интеграции, прогноз необходимого объема денежных средств и определение дополнительных источников их поступления, анализ зарубежной практики реализации слияний и поглощений. Это будет способствовать достижению запланированных целей интеграции, а также минимизации возможных рисков интеграционного взаимодействия.

Интеграционные структуры со своими характерными чертами и особенностями функционирования находят все большее распространение и в Беларуси. Анализ развития интеграционных процессов позволил выделить следующие особенности их осуществления. Интеграционное взаимодействие субъектов хозяйствования в республике основывается на их реорганизации посредством присоединения убыточных, не стабильно работающих сельскохозяйственных организаций к иным организациям с целью их финансового оздоровления и привлечения инвестиций в сельскохозяйственное производство. Активная работа в этом направлении проводится с 2004 года. При этом в качестве объекта сделок выступает само юридическое лицо, а не отдельные активы, обязательства и права собственности на имущество.

Наряду с реорганизацией убыточных сельскохозяйственных организаций по инициативе органов государственного управления и самих субъектов хозяйствования началась работа по созданию кооперативно-интеграционных объединений по продуктовому или территориальному принципу.

Организациями-интеграторами созданных и успешно функционирующих в настоящее время продуктовых объединений в первом случае являлись сельскохозяйственные организации, во втором – предприятия перерабатывающей промышленности, финансовые и частные организации. Интеграция осуществляется не только путем присоединения или продажи предприятий как имущественных комплексов, но и посредством заключения хозяйственных договоров на поставку отдельных видов сырья, продукции, закрепления установленных связей на длительный срок.

Формирование кооперативно-интеграционных структур холдингового типа для областей республики предусмотрено Республиканской программой развития молочной отрасли Беларуси на 2010 – 2015 годы, утвержденной постановлением Совета Министров № 1678 от 12 ноября 2010 года. Помимо создания холдингов с управляющей компанией, строительства и реконструкции молочно-товарных ферм, создания региональной кооперативно-интеграционной структуры в программе находит отражение практическая реализация концепции реорганизации молочной отрасли посредством укрупнения молокоперерабатывающих предприятий в форме присоединения в качестве структурных подразделений и филиалов. Это будет способствовать формированию крупных экспортоориентированных компаний, а также росту их конкурентоспособности за счет снижения издержек вследствие масштаба производства и закупок, снижения удельных расходов на маркетинг, возможности привлечения необходимых объемов инвестиционных ресурсов. Укрупнение товаропроизводителей позволит противостоять крупнейшим мировым производителям продуктов питания «Danone» и «Вимм-Билль-Данн», расширяющим свое присутствие в Беларуси не только на рынке сбыта продукции, но и на рынке сырья. Программа предусматривает также закрепление сырьевых зон за конкретными молокоперерабатывающими предприятиями, что обеспечит бесперебойные поставки сырья на производство, а также будет способствовать повышению общей эффективности производства за счет снижения затрат на промежуточных стадиях технологического процесса производства, а также более полной загрузки производственных мощностей.

Для дальнейшего продвижения молочной продукции на внешние рынки, повышения эффективности экспорта и его диверсификации как в географической направленности, так и ассортимента продукции создаются совместные предприятия и торговые дома, учредителями которых выступают белорусские молокоперерабатывающие предприятия совместно с российскими компаниями-экспортерами. В отличие от агрохолдингов, предполагающих централизацию управления предприятиями, формат торговых домов позволяет сохранить полную коммерческую самостоятельность предприятий и в то же время более эффективно заниматься поиском покупателей и организацией поставок на внешний рынок, что способствует более успешному продвижению отечественной продукции.

Заключение. Многочисленные преимущества горизонтальной интеграции способствуют повсеместному ее распространению и признанию в качестве перспективного сценария развития бизнеса. Несмотря на ежегодное увеличение количества совершаемых сделок их эффективность остается достаточно низкой и редко приводит к достижению запланированных целей. Внедрение европейских норм и подходов к определению сущности и способов горизонтальной интеграции позволит расширить сферу ее применения в Беларуси, обеспечит привлечение иностранных инвестиций и достижение более высоких результатов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – 3-е изд., стер. – М.: Изд-во «Омега – Л», 2010. – 784 с.
2. Регулирование имущественных отношений в процессе рыночных преобразований агропромышленного комплекса / Н.А. Бычков [и др.]; под ред. В.Г. Гусакова. – Минск: Ин-т системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2012. – 294 с.
3. Галпин, Т.Дж. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний: пер. с англ. / Т.Дж. Галпин, М. Хэндон. – М.: Издат. Дом «Вильямс», 2005. – 240 с.
4. Гречухин, Р.А. Я тебя ... съем: естественный «отбор»: стратегия слияния и поглощения предприятий / Р.А. Гречухин // Российское предпринимательство. – 2005. – № 5. – С. 90 – 91.

Поступила 29.06.2012

HORIZONTAL INTEGRATION AS A FORM OF THE MARKET SUBJECTS' INTERACTION: CONCEPTS, CLASSIFICATIONS, USE MOTIVES, FEATURES OF IMPLEMENTATION IN DAIRY INDUSTRY OF THE REPUBLIC OF BELARUS

A. KAROTKAYA

In the article the advantages of integration interaction of business entities are disclosed. Particular attention is paid to horizontal integration and to the reasons of low efficiency of mergers and acquisitions. Different approaches to the essence and nature of horizontal integration are represented, a comparison with western norms is given. The classification of forms and types of horizontal integration, various reasons of its fulfillment are represented. The features of the implementation of integration process in Belarus that must be considered during its planning are studied.