



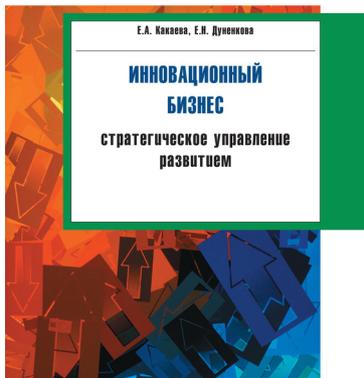
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ**

Е.А. Макаева, Е.М. Дуникова

**ИННОВАЦИОННЫЙ  
БИЗНЕС**

стратегическое управление  
развитием



Елена Дуненкова

**Инновационный  
бизнес. Стратегическое  
управление развитием**

«РАНХиГС»

2015

УДК 334.7  
ББК 65.291.213

## **Дуненкова Е. Н.**

Инновационный бизнес. Стратегическое управление развитием  
/ Е. Н. Дуненкова — «РАНХиГС», 2015 — (Образовательные  
инновации)

Рассмотрены основные категории стратегического управления бизнесом (организация, внешняя среда, конкуренция, стратегия), уровни детализации стратегии, формы разработки стратегических решений (предпринимательская, плановая, обучающая), а также этапы и особенности стратегического управления инновационным бизнесом. Описаны различные классификационные единицы стратегии организации, факторы и риски их использования. Проанализированы этапы стратегического управления в инновационном бизнесе, подходы к разработке миссии и целей инновационной компании, представлены матричные методы выбора стратегии, а также стратегические рисунки различных этапов жизненного цикла, приведена краткая характеристика процесса внедрения стратегии. Учебное пособие предназначено для слушателей программ профессиональной подготовки и переподготовки.

УДК 334.7  
ББК 65.291.213

© Дуненкова Е. Н., 2015  
© РАНХиГС, 2015

# Содержание

Глава 1	6
1.1 Основные категории стратегического менеджмента	6
1.2 Уровни детализации стратегии	9
1.3 Формы разработки стратегии	12
1.4 Этапы и особенности стратегического управления	13
Глава 2	16
2.1 Дерево стратегий	16
2.2 Корпоративные стратегии	18
2.3 Стратегические альянсы и коллективные стратегии[3]	29
Конец ознакомительного фрагмента.	32

**А.Е. Какаева, Е.Н. Дуненкова**  
**Инновационный бизнес.**  
**Стратегическое управление развитием**

© ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2010, 2012, 2014. 2015

# Глава 1

## Стратегическое управление в инновационном бизнесе

### 1.1 Основные категории стратегического менеджмента

Понятие «стратегия» впервые появилось в военной науке и буквально означало «маневрирование войск на выгодные позиции до того, как враг действительно нападет». Принципы ведения военных действий стали востребованы в экономической сфере с появлением в промышленном производстве конкуренции. Военное происхождение стратегического управления повлекло за собой специфический понятийный аппарат.

Основной задачей стратегического управления признается создание конкурентного преимущества в условиях рынка, адаптация организации к непрерывно меняющейся среде.

Определяющими категориями стратегического управления становятся такие понятия, как «организация», «внешняя среда», «конкуренция», «стратегия».

*Организация как производственно-хозяйственная система* — совокупность обособившихся в результате общественного разделения труда ресурсов, направленных на выпуск определенной специализированной продукции (оказание специализированных услуг).

*Инновационно активная организация* — компания, создающая конкурентные преимущества на основе внедрения инноваций. Инновационно активные организации можно разделить на два типа:

1) предпринимательские инновационные организации – компании, созданные с нуля на основе инновационной идеи. Стратегическое управление такой организацией характеризуется повышенной неопределенностью. От уровня предварительного анализа стратегия организации перемещается к уровню создания собственной внешней среды;

2) инновационные организации традиционного типа – это действующие компании, которые внедряют инновации для улучшения собственной деятельности и повышения конкурентоспособности, вводят новые бизнес-направления на основе инновационных идей.

*Внешняя среда* – совокупность факторов, влияющих на деятельность производственно-хозяйственной системы, и объектов, на которые производственно-хозяйственная система оказывает ограниченное влияние. Внешняя среда структурируется на две крупные подсистемы – общее внешнее окружение (макросреда), на которое организация не может оказывать влияния или влияет незначительно, и ближайшее внешнее (отраслевое) окружение, на которое организация может оказывать влияние. К последнему относят конкурентную среду, потребителей и поставщиков организации.

*Конкуренция* – борьба между предприятиями, выпускающими сходную продукцию, оказывающими одинаковые услуги и работающими на одном сегменте рынка, за максимизацию объемов продаж определенным потребителям либо за доступ к определенным ресурсам. Организации конкурируют за потребителя (предлагая сходную продукцию на одних и тех же рыночных сегментах) и за ресурсы (приобретая сырье, материалы, комплектующие, энергию у одних и тех же поставщиков).

*Стратегия* – понятие более сложное и контекст ее рассмотрения зависит от научной школы.

Наиболее полное обобщение всех определений стратегии было сделано американским ученым Г. Минцбергом. Он сформулировал пять тезисов, комплексно характеризующих стратегию, – так называемую *концепцию 5P*<sup>1</sup> (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Определение стратегии по Г. Минцбергу (концепция 5P)

1. *Стратегия как модель* – неизменное в течение долгосрочного периода состояние системы «продукт – ресурсы». Стратегическая модель задает перспективное направление деятельности организации, которое позволит как можно дольше не изменять ресурсный потенциал.

Под *потенциалом организации* следует понимать совокупность возможностей по производству продукции (оказанию услуг). Возможности организации определяются *ресурсами* (факторами производства), которые находятся в ее распоряжении.

Выделяют следующие виды ресурсов:

- материально-технические – здания и сооружения, оборудование, сырье, материалы;
- энергетические – электроэнергия, вода, сжатый воздух и др.;
- информационные – технологическая информация (способы оказания услуг), маркетинговая информация (сведения о внешней и внутренней среде предприятия), финансовая, кадровая, управленческая информация и др.;
- кадровые – персонал организации, реализующий деятельность во всех функциональных областях;

<sup>1</sup> Концепция 5P получила наименование по первым буквам англоязычных названий типов стратегии – pattern (модель), position (позиция во внешней среде), perspective (перспектива), ploy (работа), plan (план).

- финансовые – денежные средства организации и их эквиваленты.

Суммарные ресурсы организации представляют собой потенциал для реализации определенных возможностей.

В стратегическом менеджменте к ресурсу организации также относят *время*, поскольку именно оно определяет срок принятия решений.

2. *Стратегия как позиция* — долгосрочное положение организации среди других «субъектов» внешней среды. Стратегия рассматривается как ниша, позиция организации среди конкурентов, поставщиков и потребителей. Изменение поставщиков ресурсов, рыночной ниши, зоны конкуренции организации означает и изменение позиции организации.

3. *Стратегия как перспектива (коллективное видение)* – субъективное представление о будущем организации, разделяемое всеми работниками. Задает желаемое будущее состояние организации, к которому стремится каждый член трудового коллектива в процессе повседневной индивидуальной деятельности. Пример стратегической перспективы для организации: «Все работники компании стремятся к повышению рентабельности продаж, так как видят в этом средство повышения собственного личного дохода, залог стабильности и уверенности в завтрашнем дне».

4. *Стратегия как работа* — совокупность действий, направленных на достижение преимуществ в прямой конкуренции. Определяет все действия, необходимые для трансформации организации от одной модели потенциала к другой, из одной позиции во внешней среде в другую.

5. *Стратегия как план* — курс действий и поведения организации в конкретной ситуации; документ, составляемый с целью доказательства возможности достижения основных целей.

Первые три типа относятся к *статическим стратегиям*, характеризующим постоянство организации в течение определенного заранее заданного периода времени. Стратегии как работа и как план – это *динамические стратегии*, подразумевающие действия, которые необходимо предпринять для успешного ведения конкурентной борьбы.

Стратегия выступает одновременно в качестве:

- инструмента обоснования и реализации долгосрочных целей и задач организации;
- фактора, регулирующего деятельность организации до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты;
- средства связи предприятия с внешней рыночной средой;
- плана действий по проведению стратегических изменений.

## 1.2 Уровни детализации стратегии

При разработке стратегии ее основные составляющие могут быть ранжированы по нескольким уровням (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Уровни детализации стратегии

*Цели* — конкретные будущие состояния отдельных характеристик организации. Задают направление развития организации и являются обязательной составляющей любой стратегии. Например, перед машиностроительным заводом может стоять цель – повысить к концу 2009 г. рентабельность ежегодных продаж с 2 до 10 %; перед районной поликлиникой – повысить качество обслуживания лиц пенсионного возраста.

*Политики* — основные общие принципы деятельности организации, определяющие правила ведения дел внутри и вне организации (табл. 1.1). Выделяют:

- оценочную политику, направленную на установление критериев, на основе которых оценивается достижение поставленных целей;
- внутреннюю политику, содержащую основные принципы научно-исследовательской, операционной, маркетинговой, кадровой, организационной деятельности;
- внешнюю политику, отражающую основные принципы взаимодействия организации с потребителями, партнерами, поставщиками и конкурентами;
- финансовую политику, определяющую приоритеты расходования денежных средств, привлечения кредитных ресурсов.

*Таблица 1.1* Политики организации (на примере машиностроительного завода и районной поликлиники)

Политика	Машиностроительный завод	Поликлиника
Оценочная	Критерий достижения целей – повышение рентабельности продаж	Критерии достижения целей – сокращение количества жалоб пенсионеров; соответствие медицинских услуг принятым международным стандартам
Внутренняя	При выходе на новый рынок использовать только малобюджетную рекламную кампанию. Использовать автоматизированные технологические процессы на всех стадиях производства. Осуществлять обучение персонала не реже двух раз в год. Вести обновление продукции за счет собственной разработки	В процессе повышения качества обслуживания следует руководствоваться следующими принципами: использовать специальные программы обследования и лечения людей пенсионного возраста, привлечь для работы с пожилыми людьми специально обученных врачей, вести прием пенсионеров в отдельных специально оборудованных кабинетах
Внешняя	Не вступать в прямую конкурентную борьбу. Приобретать комплектующие стратегического значения только у проверенных поставщиков. Разрабатывать продукцию под нужды конкретных потребителей	Для повышения качества обслуживания планируется сотрудничать с другими поликлиниками, что позволит повысить специализацию лечебных учреждений по обслуживанию пожилых людей
Финансовая	10% инвестиций на организацию выпуска новой продукции заимствовать, 90% вкладывать из собственных средств	Повышение качества обслуживания осуществляется за счет средств фонда обязательного медицинского страхования

*Программы* — укрупненные пошаговые последовательности действий, необходимых для достижения стратегических целей.

Пример программы для производственной организации.

1. Разработка нового продукта, рассчитанного на новый рыночный сегмент.
2. Проведение рекламной кампании.
3. Организация производства нового продукта.
4. Проведение комплексного сокращения производственных издержек.

*Процедуры* — действия, которые необходимо предпринять в рамках каждого отдельного шага программы.

Пример процедуры организации производства нового продукта.

1. Разработка технологического процесса производства продукции с использованием автоматизированного оборудования.
2. Составление спецификации производственного оборудования. Выбор поставщиков, проведение предварительных переговоров с поставщиками.
3. Приобретение и поставка оборудования.
4. Прием, установка, пусконаладка оборудования.
5. Организация выпуска пробных партий продукта.
6. Обучение персонала выпуску нового продукта.
7. Организация вспомогательных производственных процессов.
8. Выпуск пробных партий продукции.

*Правила* — точные предписания, определяющие, что должно быть сделано в каждой конкретной ситуации. Например, в процессе пусконаладки оборудования необходимо

запустить оборудование, отработать технологический режим, провести записи в журнале о работе оборудования, зафиксировать основные сбои, провести процедуру отладки и регулирования, провести повторное выполнение проблемной технологической операции и т. д.

В результате разработки целей, политик, программ, процедур и правил формулируется *детальная стратегия* организации.

Детализация стратегии зависит от сроков, имеющихся у организации на разработку стратегического решения, а также от квалификации исполнителей. До уровня правил стратегия детализируется только в тех случаях, когда организация располагает достаточным временным ресурсом либо когда квалификация исполнителей не позволяет выполнить стратегию без детальных предписаний.

### 1.3 Формы разработки стратегии

Под формой разработки стратегии понимается способ представления результата процесса стратегического управления.

*Стратегия как плановый документ (плановая стратегия)* – форма представления стратегии, в которой стратегическое решение документируется в специально разработанном стратегическом плане. Стратегический план содержит детальную и всестороннюю информацию о перспективах развития организации и способах достижения целей. Как правило, он формируется на долгосрочную перспективу. Его разработке предшествует фаза анализа информации о состоянии внешней и внутренней среды. Кроме этого формулирование стратегического плана и реализация стратегии рассматриваются как строго последовательные процессы: вначале планирование, затем фактические действия по реализации плана. В процессе усложнения внешней среды, ее динамичного развития долгосрочные стратегические планы адаптируют к фактической конкурентной ситуации с помощью так называемых *корректирующих планов*:

- сценарных – плановых документов, рассматривающих несколько возможных вариантов стратегического развития организации в зависимости от наиболее вероятных ситуаций во внешней среде. Основой для разработки сценарных стратегических планов служат ситуационные прогнозы изменения внешней среды. Каждый сценарий представляет собой полноценный стратегический план, поэтому процесс сценарного планирования более трудоемкий, чем составление обычного стратегического плана;

- адаптивных – кратких документов, содержащих изменения и дополнения к основному стратегическому плану. Адаптивный план разрабатывается в случае непредвиденных изменений во внешней среде. Он дополняет и корректирует основной план с учетом таких изменений.

*Стратегия как предпринимательское решение (предпринимательская стратегия)* – субъективное представление руководителя (собственника) организации о ее будущем. Вырабатывается на основе опыта лидера и формализуется в вербальной форме устных директив для исполнителей. Остальные работники организации не принимают участия в процессе разработки стратегических решений.

*Стратегия как модель обучения на опыте* — результат деятельности всех работников организации. Считается, что работники организации – квалифицированные специалисты, обладающие разнообразным опытом, в том числе поведения в той или иной ситуации. Поэтому каждый работник самостоятельно принимает стратегические решения на своем участке работы и отвечает за их воплощение. В результате стратегия организации приобретает большую эффективность по сравнению с планом, составляемым руководящим центром. Стратегическая модель организации уточняется в процессе действий по ее реализации. Для принятия наиболее общих стратегических решений формируются координационные и консультативные группы.

## 1.4 Этапы и особенности стратегического управления

Основные этапы процесса стратегического управления: 1) стратегический анализ внешней и внутренней среды; 2) корректировка миссии; 3) разработка стратегических целей; 4) разработка стратегических альтернатив; 5) выбор стратегии; 6) ее реализация; 7) стратегический контроль и оценивание.

На этапе *анализа внешней среды* — проводится анализ отраслевого окружения (макросреды), исследуются характеристики конкурентов, поставщиков и потребителей, оцениваются основные факторы успеха предприятия в отрасли, делается вывод относительно отраслевой привлекательности. Анализ внешней среды позволяет выявить основные угрозы и возможности со стороны экономической, политической, научно-технической и социально-культурной подсистем макроэкономического окружения. Следует отметить, что в случае работы в предпринимательской компании анализ внешней среды для организации инновационной сферы имеет особенности, так как здесь не рассматривается текущее состояние среды, а делаются предположения относительно будущих конкурентов.

На втором этапе – *анализа внутренней среды организации* — выявляются сильные и слабые стороны потенциала организации, изучаются особенности маркетинговой, инновационной, операционной деятельности кадровой, финансовой и организационной подсистем организации. В процессе анализа делается вывод относительно конкурентоспособности организации на рынке.

На этапе *корректировки миссии* выделяются основные особенности организации, отличающие ее от конкурентов, корректируются в соответствии с изменениями, произошедшими во внешней среде, устанавливаются общие принципы функционирования организации. На этапе *разработки стратегических целей* выделяются основные характеристики деятельности организации, задающие направление ее будущего развития. На этапе *разработки стратегических альтернатив* выдвигаются варианты будущего развития организации, а на этапе *выбора стратегии* разработанные стратегические альтернативы оцениваются с точки зрения эффективности деятельности. Выбирается та стратегическая альтернатива, которая наилучшим образом обеспечивает достижение стратегических целей.

На этапе *реализации стратегии* осуществляются конкретные действия по внедрению в деятельность организации выбранной стратегии. Производятся изменения в организационной структуре, культуре, кадровой, информационной и технической подсистемах организации. На этапе *стратегического контроля* оцениваются последствия внедрения стратегии, соответствие полученного результата поставленным стратегическим целям.

Основная особенность процесса стратегического управления заключается в его параллельно-последовательном характере – возможности одновременного осуществления различных этапов процесса (в этом состоит принципиальное отличие стратегического управления от стратегического планирования – в процессе стратегического планирования операции процесса выполняются последовательно, результатом процесса является плановый документ – стратегический план развития компании на долгосрочную перспективу; процесс стратегического управления, как уже отмечалось, осуществляется параллельно-последовательно, его результат – стратегическое решение о формировании конкурентного преимущества организации в реальном времени, которое может иметь как документальную, так и вербальную форму). В процессе разработки и реализации стратегии существует возможность пропуска ряда этапов, возврата к ранее выполненным этапам до завершения полного цикла стратегического управления (рис. 1.3).

Инновационная деятельность предприятий и организаций в первую очередь направлена на создание конкурентных преимуществ посредством внедрения новых продуктов, про-

цессов, организационных решений. Условно ее можно разделить на два класса: предпринимательский и стратегический.

В первом случае речь идет о создании новых направлений деятельности, реализующих инновационные идеи как в рамках новых, так и уже действующих компаний. Во втором случае – об адаптации инноваций к существующему порядку функционирования компании.

*Предпринимательская инновационная деятельность* связана с созданием нового независимого бизнеса, она направлена на привлечение ресурсов извне, на формирование принципиально новой логики ведения бизнеса. Именно предпринимательские инновации отличаются более высокой степенью радикальности (новизны), введением сопутствующих инноваций (например, помимо продуктовой инновации появляются сопутствующие процессные и организационные). Фактически предпринимательские инновации формируют новые отрасли или сегменты рынка, а также новые бизнес-модели организации деятельности.

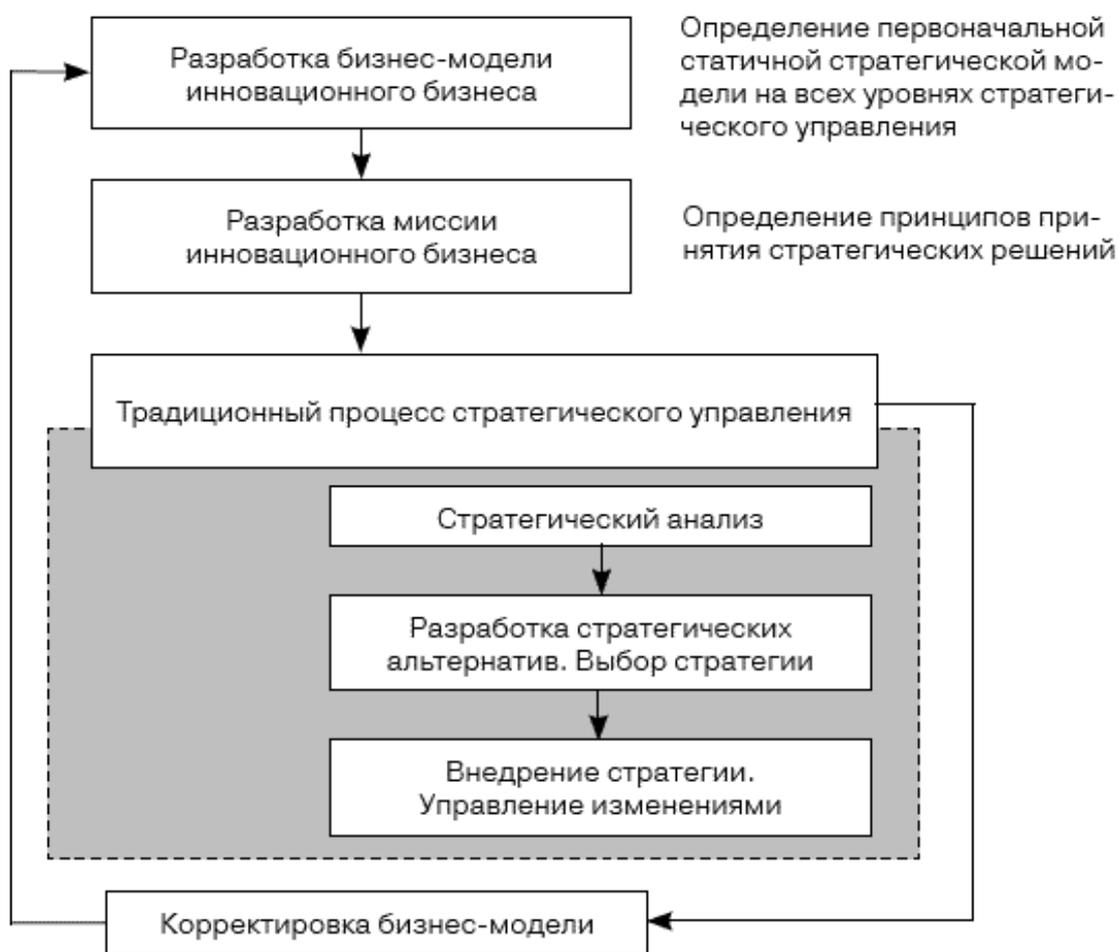


Рис. 1.3. Процесс стратегического управления в инновационном бизнесе

*Стратегическая инновационная деятельность* в большей степени ориентирована на максимальное использование ресурсов и сложившихся в существующей организации процессов. В связи с этим она менее радикальна, что позволяет успешнее адаптироваться к системам компании.

В рамках настоящей работы инновационным будем называть бизнес, организованный в результате предпринимательской инновационной деятельности. Процесс стратегического управления таким бизнесом имеет особенности. В отличие от традиционного процесса, он

требует предварительного этапа проектирования базовой стратегической модели развития, а также разработки миссии, которая очерчивала бы основные отличительные особенности организации и устанавливала ограничения ее стратегического выбора.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Дайте определение понятиям «организация», «внешняя среда», «стратегия».
2. Что представляет собой стратегическая модель деятельности организации?
3. Назовите уровни детализации стратегии.
4. В чем состоит отличие предпринимательской стратегии от плановой?
5. Охарактеризуйте особенности процесса стратегического управления.
6. В чем состоят особенности инновационного бизнеса и стратегического управления в данной сфере?

### **Рекомендуемая литература**

*Минцберг Г., Куинн Дж., Гошел С.* Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001.

*Томпсон А., Стрикленд Дж.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2007.

## Глава 2

# Стратегии организации

### 2.1 Дерево стратегий

Иерархию стратегических решений организации принято называть деревом стратегий. Каждая стратегия более низкого уровня этой иерархии дополняет и раскрывает стратегию более высокого уровня, является ее составной частью.

В рамках дерева стратегии организации выделяют пять уровней стратегического управления: 1) корпоративный; 2) коллективный; 3) конкурентный; 4) функциональный; 5) операционный.

*Корпоративные стратегии* — стратегии создания конкурентного преимущества фирмы посредством управления набором видов деятельности и активов организации. При планировании корпоративной стратегии решения принимаются на уровне предприятия в целом, выделяются те виды бизнеса, которыми в долгосрочной перспективе будет заниматься организация. В рамках корпоративной стратегии реализуется управление портфелем видов бизнеса компании, определяются направления приобретения и продажи активов, возможности достижения синергетического эффекта от деятельности отдельных бизнес-направлений. Корпоративная стратегия обеспечивает согласование разнообразных видов деятельности многопродуктовой организации, позволяет установить инвестиционные приоритеты и направления расходования ресурсов компании. Стратегия также направлена на сохранение и упрочнение конкурентной позиции компании.

*Коллективные стратегии* — стратегии создания конкурентного преимущества фирмы на рынке через управление взаимодействиями предприятия с внешней средой (поставщиками, потребителями и партнерами). Коллективная стратегия позволяет добиться тех же преимуществ, которые дает стратегия корпоративного типа, однако без инвестирования средств в новые бизнес-направления. С помощью коллективной стратегии устанавливаются эффективные системообразующие связи с другими компаниями, используя которые организация способна получать стратегические конкурентные преимущества, появляется возможность максимизировать отдачу внутренних ресурсов компании благодаря концентрации на собственной ключевой компетенции, более полно использовать внешние ресурсы без инвестирования (инвестиций поставщиков, специализированных квалификаций, рыночных возможностей других фирм), увеличить масштабы деятельности и глобальное распространение инновационной продукции.

*Конкурентные стратегии* (стратегии бизнеса) — стратегии создания конкурентного преимущества в отдельно взятом виде деятельности (бизнесе) компании. Позволяет создать преимущество по цене, качеству и уникальности продукции, лучшему знанию рыночного сегмента. Направлена на повышение конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ данного вида бизнеса, формирует механизм реагирования на внешние изменения, объединяет стратегические действия различных функциональных подразделений компании. Разновидности конкурентных стратегий: стратегии абсолютного лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования, оптимальных издержек.

*Функциональные стратегии* — стратегии отдельных функциональных сфер деятельности организации, обеспечивающие согласованность работ в области НИОКР, производства, маркетинга, управления персоналом, финансов. Функциональная стратегия призвана поддерживать стратегии бизнеса и обеспечивать достижение основных целей деятельности

подразделения, а также объединять отдельные операционные решения для достижения стратегических планов более высокого уровня.

*Операционные стратегии* — узкоспециализированные стратегии основных структурных единиц предприятия: цехов, торговых центров, отделов, внутрифирменных направлений. Обеспечивают установление стратегических границ операционной деятельности, решение узкоспециализированных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделений (в данном пособии операционные стратегии рассматриваться не будут).

## 2.2 Корпоративные стратегии

Корпоративные стратегии направлены на создание конкурентного преимущества фирмы посредством управления набором видов деятельности. Корпоративная стратегия связана с управлением активами отдельных видов бизнеса компании, поэтому для определения ее разновидностей необходимо ввести понятие доминирующего ресурса – основной составляющей потенциала организации, ее фактора роста.

Предприятия и организации можно разделить на две группы:

1) *производственные организации*, осуществляющие выпуск продукции, выполнение работ или оказание услуг при помощи специализированного оборудования. Доминирующим ресурсом таких организаций выступают специализированные активы, поскольку без приобретения новых активов невозможен рост объема выпускаемой продукции (оказываемых услуг);

2) *организации сферы «чистых услуг»*, осуществляющие выпуск продукции (оказание услуг) без привлечения специального оборудования, базирующиеся на знаниях и умениях персонала. Их доминирующим ресурсом является персонал, поскольку рост компании не может быть осуществлен без приема дополнительных сотрудников.

В зависимости от действий, которые организация осуществляет с доминирующим ресурсом (активами вида бизнеса или персоналом), выделяют три группы корпоративных стратегий: стратегии роста, стратегии стабилизации, стратегии свертывания.

Рассмотрим состав каждой группы.

1. *Стратегии роста* — стратегии, направленные на увеличение стоимости доминирующего ресурса организации (активов, численности персонала). Параллельно с увеличением стоимости активов растут объем выпускаемой продукции, доля рынка, прибыль или другие критерии достижения целей. К группе стратегий роста традиционно относят стратегии горизонтальной, вертикальной интеграции, диверсификации.

1.1. *Стратегия горизонтальной интеграции* — используется для достижения роста через покупку активов, специализированных на той же стадии отраслевой цепочки ценностей, что и текущий бизнес организации. Характерный пример – приобретение конкурентов или объединение (слияние) нескольких организаций с одинаковыми специализациями. Как правило, горизонтальная интеграция используется для увеличения размера организации и расширения физического объема выпускаемой продукции. Ее часто применяют более мелкие организации, работающие в отрасли с доминированием более крупных конкурентов. Мелкие организации прибегают к слияниям и объединениям.

1.1.1. По форме выделяют следующие виды стратегии горизонтальной интеграции:

- *горизонтальная интеграция посредством внутреннего роста* — организация инвестирует ресурсы в ввод новых активов. Такая стратегия характерна для инновационных организаций предпринимательского типа. Будучи монополистами на новых рынках (либо компаниями, выходящими на рынок вторыми) компании вынуждены расти по мере увеличения рыночной потребности для того, чтобы сохранить собственную рыночную долю; именно по указанной причине такую горизонтальную интеграцию часто называют вынужденной;

- *горизонтальная интеграция посредством слияний и поглощений* связана с объединением (присоединением) с компанией-конкурентом. Такая стратегия преобладает на медленно растущих рынках, когда позицию предприятия можно улучшить только за счет объединения. Однако в некоторых случаях стратегия слияния применяется и на растущем рынке для наращивания активов с более высоким уровнем компетенции (чтобы не достигать эффекта обучения на опыте);

- *горизонтальная интеграция посредством территориального роста* (создания филиалов и представительств). Наиболее часто применяется на стадии диффузионного роста отрасли. Инновации распространяются в другие регионы через создание (или приобретение) филиалов и представительств;

- *горизонтальная интеграция посредством франчайзинга*. Эту форму условно относят к стратегиям горизонтального роста, поскольку реально она представляет собой симбиоз корпоративной и коллективной стратегий. Стратегия связана с расширением на основе тиражирования собственной торговой марки и технологии, разработанной на других предприятиях. Ее применение обусловлено редуцией уровня конкуренции и оправданно на таких стадиях жизненного цикла отрасли, как технологический трансферт и диффузионный рост.

Следует отметить, что часто в результате горизонтальной интеграции инновационная организация предпринимательского типа преобразуется в бюрократическую рутинную организацию производственного типа. В процессе горизонтальной интеграции организация существенно укрупняется, что приводит к стандартизации бизнес-процессов, повышению механистичности организационной структуры управления, усложнению иерархических взаимосвязей.

Реализуя стратегию горизонтальной интеграции, организация рассчитывает на следующие *экономические эффекты*:

- достижение эффекта объема в связи с наращиванием проектных мощностей компании. Как правило, масштаб организации увеличивается в разы, в результате чего повышается производительность труда, увеличиваются закупочные партии, совершенствуются операции, что приводит к экономии на стоимости ресурсов. Однако достижению эффекта объема часто препятствует недостаточный спрос на продукцию, в результате компания, осуществившая горизонтальную интеграцию, не загружает введенные мощности в полном объеме, что сопровождается обратным эффектом масштаба. Вторым фактором, тормозящим достижение эффекта объема, выступает рост управленческих и сбытовых издержек, часто перекрывающий достигаемые экономии. Следовательно, при оценке экономического эффекта горизонтальной интеграции нельзя забывать о дополнительных расходах, которые несет компания после изменения ресурсной модели. Если же организации удастся добиться эффекта объема в результате горизонтальной интеграции, она получает как преимущество по издержкам, так и ценовые преимущества на рынке;

- укрепление (сохранение) конкурентной позиции (доли рынка). Горизонтальная интеграция используется преимущественно инновационными организациями предпринимательского типа для удержания позиций либо более мелкими конкурентами для упрочнения позиции на рынке по отношению к более крупным. В обоих случаях такая форма интеграции позволяет добиться более высокой доли на рынке. Риск, сопровождающий стратегию, связан с необходимостью учета инвестиций конкурентов в активную борьбу с набирающим мощь соперником;

- географическое расширение с минимальными издержками;
- получение позиций «сильного» поставщика ресурсов, давление на поставщиков с целью удешевления поставок;
- повышение объемов продаж благодаря совмещению ключевых компетенций нескольких организаций.

Основными *рисками* горизонтальной интеграции можно считать:

- большой масштаб бизнеса и сложность его сокращения в результате изменения конъюнктуры рынка, повышение выходных барьеров из отрасли;

- повышение сложности управления бизнесом, проявление организационных патологий и повышение управленческих издержек;
- повышение уровня информационной уязвимости организации, упрощение отслеживания информации конкурентами;
- отказ поставщиков от расширения объема поставок ресурсов укрупнившейся компании;
- более пристальное внимание к организации со стороны органов антимонопольного регулирования;
- недостаточный объем спроса на продукцию, необходимость повышения внимания к маркетингу и сбыту;
- конфликты корпоративных культур, объединяемых в процессе горизонтальной интеграции компаний, конфликты интересов у стейкхолдеров.

Стратегию горизонтальной интеграции рекомендуется применять в растущих и перспективных отраслях, находящихся на стадиях жизненного цикла «зарождение – интенсивный рост», с целью получения лидирующих рыночных позиций. Наиболее эффективно рассматриваемую стратегию применяют рыночные лидеры.

1.2. *Стратегия вертикальной интеграции* — заключается в приобретении активов видов бизнеса, находящихся в одной цепочке ценностей<sup>2</sup> с организацией (снабжающих организацию ресурсами или потребляющих ее продукцию). В результате вертикальной интеграции организация либо сама начинает снабжать себя ресурсами, либо самостоятельно реализует продукцию собственного изготовления. Классификация стратегий вертикальной интеграции разработана достаточно детально. Рассмотрим виды вертикальной интеграции, выделяемые по самым распространенным классификационным признакам.

1.2.1. По направлению выделяют:

● *вертикальную интеграцию назад (вниз, обратная интеграция)* – организация приобретает активы, обеспечивающие оказание услуг и производство продукта на более ранней стадии отраслевой цепочки (например, приобретает активы поставщика). Так, если компания, выпускающая сгущенное молоко, приобретет фирму, производящую жестяные банки, она совершает вертикальную интеграцию назад;

● *вертикальную интеграцию вперед (вверх, прямая вертикальная интеграция)* – организация приобретает активы, которые обеспечивают оказание услуг и выпуск продукции на более поздней стадии отраслевой цепочки ценностей, находящейся ближе к конечному потребителю продукции (например, если театр создает сеть собственных билетных касс, он вкладывает средства в вертикальную интеграцию вперед);

● *полную вертикальную интеграцию* — организация приобретает активы как поставщика, так и потребителя, полный цикл производства и сбыта продукции осуществляется внутри компании.

Можно выделить и ряд стратегий вынужденной вертикальной интеграции, характерных для инновационно активных компаний. Эти стратегии, как правило, применяются в качестве временной меры для поддержания инновационного бизнеса. К ним, в частности, относятся:

● *стратегия вертикальной интеграции назад с целью организации производства редких (уникальных) ресурсов* либо обеспечения компании ресурсами, объемы производства

---

<sup>2</sup> Отраслевая цепочка ценностей – последовательность звеньев, внутри которых выполняются операции, необходимые для создания, вывода на рынок и эксплуатации определенной потребительской стоимости (например, готовой услуги или продукта) (см. также 3.3.2 гл. 3).

которых не желают расширять традиционные поставщики. В рамках рассматриваемой стратегии инновационная организация вынуждена наладить выпуск стратегически значимых ресурсов (не имеющих аналогов на рынке), контроль над которыми дает преимущество на рынке (например, при производстве препрегов из углеродного волокна предприятие вынуждено самостоятельно осваивать производство исходного сырья – волокна, так как поставщик сырья нужного качества отсутствует на рынке);

- *стратегия вынужденной вертикальной интеграции вперед с целью демонстрации преимуществ продукта* — как правило, применяется инновационными компаниями, выпускающими принципиально новые ресурсы, материалы и комплектующие изделия. Для демонстрации преимуществ таких продуктов предприятие организует собственные мощности по производству готовой продукции, в качестве компонента которой применяется инновационный продукт. Впоследствии предприятие продает производство готовой продукции, сохраняя за собой лишь производственные мощности по выпуску ресурсов. Стратегия позволяет продемонстрировать преимущества потенциальным потребителям;

- *стратегия вынужденной вертикальной интеграции вперед с целью организации сбыта готовой инновационной продукции* — связана с организацией сбытовой сети и сети обслуживания продукта, не имеющего аналогов, который не может продаваться в существующих традиционных каналах распределения.

1.2.2. В зависимости от типа цепочек ценностей, по которым осуществляется вертикальная интеграция, выделяют:

- *вертикальную интеграцию по основной цепочке ценностей* — такая стратегия подразумевает приобретение активов вида деятельности, обеспечивающего базовый бизнес материально-техническими ресурсами, подвергающимися дальнейшей обработке на предприятии. Например, лесозаготовительное предприятие приобретает мебельную фабрику, в результате лес, добытый и обработанный на первом технологическом переделе, проходит дальнейшую переработку в готовый продукт (мебель) на втором переделе;

- *вертикальную интеграцию по вспомогательной цепочке ценностей*, основанную на приобретении активов, снабжающих организацию вспомогательными ресурсами (информационными, кадровыми, организационными и др.). Классический пример – объединение производственной компании и ОКБ (последнее предоставляет производственной компании информационные ресурсы в виде опытно-конструкторской документации).

1.2.3. В зависимости от конфигурации цепочки ценностей выделяют:

- *вертикальную интеграцию без изменения традиционной цепочки ценностей* — в рамках стратегии такого типа компания приобретает производства (звенья) в рамках сложившейся конфигурации отраслевой цепочки;

- *вертикальную интеграцию с добавлением отдельных звеньев в цепочку ценностей* — компания осуществляет вертикальную интеграцию посредством входа в бизнес, который представляет собой ранее отсутствовавшее звено отраслевой цепочки ценностей. Например, в ресторанном бизнесе ранее отсутствовало такое звено цепочки, как предварительная обработка паром овощей и морепродуктов. Ряд компаний – поставщиков пищевых продуктов для ресторанов осуществили вертикальную интеграцию вперед, добавив новое звено – пропаривание продуктов, в традиционную отраслевую цепочку;

- *вертикальную интеграцию с исключением отдельных звеньев цепочки ценностей* — организация такого производственного процесса, при котором ряд традиционных звеньев цепочки не реализуется в компании (например, при производстве тонких пленок из поликристаллического кремния из цепочки устраняются такие звенья, как плавка монокремния, резка, шлифовка и полировка, в результате компания, изготавливающая изделия на тонких

пленках, вертикально интегрируется с исключением традиционных звеньев; она составляет конкуренцию традиционным компаниям полного цикла);

- *вертикальную интеграцию с пропуском звена цепочки* («клещи») – в рамках вертикальной интеграции покупается не предыдущее (последующее) звено отраслевой цепочки, а звено более раннего (более позднего) передела. Компания становится одновременно поставщиком и потребителем предприятия, реализующего операции в рамках пропущенного звена. Как следствие, осуществляется ценовое давление в целях сокращения издержек производства готового продукта. Пример такой стратегии – приобретение красильным предприятием, занимающимся прокраской пряжи для чулочно-носочной фабрики, сбытовой структуры по продаже чулочно-носочных изделий, в результате чего производитель этих изделий вынужден как увеличить расходы на покраску, так и снизить отпускную цену поставки.

1.2.4. По признаку внутреннего использования ресурсов поглощаемого звена цепочки ценностей выделяют:

- *вертикальную интеграцию в чистом виде* — продукция, произведенная одним звеном, в полном объеме употребляется для дальнейшей переработки последующим звеном цепочки ценностей в пределах того же предприятия. В результате предприятие реализует на рынке лишь готовый продукт одной отрасли; производственные мощности отраслевой цепочки ценности полностью сбалансированы, обеспечивается эффективная загрузка мощностей каждого технологического передела;

- *вертикальную интеграцию с элементами диверсификации* — продукция более раннего звена отраслевой цепочки ценностей частично используется внутри предприятия для собственных нужд, частично реализуется на сторону. В данном случае предприятие вынуждено работать в нескольких отраслях одновременно, поскольку оно вступает в конкурентную борьбу на рынках каждого реализуемого продукта. Такая стратегия применяется предприятиями, на которых невозможно сбалансировать оптимальную загрузку мощностей различных технологических переделов, но которым необходимо повысить эффективность ресурсообеспечения или сбыта продукции.

Формы реализации стратегии вертикальной интеграции напоминают формы, свойственные горизонтальной интеграции. В частности, вертикальная интеграция может осуществляться посредством: организации операций в рамках нового звена цепочки ценностей собственными силами через покупку активов; приобретения предприятия, осуществляющего операции в рамках необходимого для вертикальной интеграции звена цепочки ценностей.

Использование стратегии вертикальной интеграции приводит к достижению таких *экономических эффектов*, как:

- сокращение трансфертных цен (т. е. цен перепродажи продукции от одного звена отраслевой цепочки другому). Трансфертная цена состоит из издержек звена цепочки и торговой наценки (маржи), отражающей прибыль отраслевого звена. Благодаря вертикальной интеграции трансфертная цена сокращается как в результате перепродажи продукции по себестоимости – минимизации нормы прибыли, так и в связи с обеспечением контроля над издержками. Следует отметить, что контроль над звеном цепочки не всегда приводит к сокращению трансфертной цены, поскольку у предприятия могут возникнуть проблемы с повышенными управленческими издержками на организацию операций нетрадиционного звена цепочки ценностей;

- сокращение транзакционных издержек (т. е. издержек, связанных с поиском поставщиков и потребителей, заключением сделок, проведением переговоров, закупкой и тестированием пробных партий, входом в каналы распределения и поставки). При вертикальной

интеграции предприятие получает собственное подконтрольное подразделение по выпуску ресурсов (сбыту продукции), в результате чего транзакционные издержки стремятся к нулю;

- получение контроля над качеством поставляемых ресурсов либо продаж продукции, а также над сроками поставки. В результате качество готового продукта улучшается, его стоимость падает (сокращаются резервные складские запасы, приводящие к понижению издержек). Как правило, вертикальная интеграция, направленная на повышение качества, используется по отношению к стратегически значимым ресурсам, определяющим качество готового продукта;

- сокращение зависимости от экономически сильных поставщиков и потребителей – в результате вертикальной интеграции предприятие контролирует поставки ресурсов и имеет возможность управлять издержками, благодаря чему сокращаются себестоимость и цена поставки продукции;

- демонстрация возможностей использования инновационных продуктов, расширение объемов продаж.

Основные *риски* использования стратегии вертикальной интеграции:

- усиление привязанности организации к отрасли, в которой она работает, необходимость защищать высокие капиталовложения;

- ограничение выбора поставщиков или каналов распределения, что сказывается на качестве и цене поставляемых ресурсов (распределении); невозможность использования нового более эффективного поставщика (или канала распределения), так как организация связана собственными мощностями;

- проблемы с балансировкой эффективных масштабов различных этапов отраслевой цепочки: эффективные масштабы на одной стадии могут не соответствовать потребностям и эффективным масштабам на другой, что приводит к вынужденной диверсификации; в результате не достигается запланированный эффект экономии посредством снижения трансфертных цен и транзакционных издержек;

- необходимость определенных навыков работы на той стадии цепочки ценностей, куда интегрируется организация, в связи с чем могут возникнуть проблемы эффективности управления;

- сокращение гибкости организации – переход на оказание новых услуг во всех стадиях отраслевой цепочки замедляется, могут возникнуть сложности в процессе горизонтальной интеграции.

Стратегию вертикальной интеграции рекомендуется применять в отраслях с высоким уровнем привлекательности, однако лишь в случае проявления зависимости от поставщиков или потребителей. Как правило, вертикальная интеграция позволяет укрепить ценовые преимущества компании и создать дополнительный контроль над получением конкурентного преимущества в бизнесе.

1.3. *Стратегия диверсификации* — стратегия достижения роста через приобретение организаций, принадлежащих к другой отрасли или занимающихся другими видами бизнеса (например, объединение производства мягкой мебели и мягконабивных игрушек и др.).

Выделяют два вида стратегии диверсификации – концентрическую и конгломератную, состоящих, в свою очередь, из нескольких разновидностей.

1.3.1. *Концентрическая (связанная, родственная) диверсификация* — приобретение активов бизнеса, использующего общие (разделяемые) ресурсы с текущим видом деятельности. Различают:

- *экономическую диверсификацию* — приобретение несвязанного бизнеса, использующего разделяемые мощности, с целью получения эффекта размера. В этом случае повы-

шается загрузка разделяемых мощностей по выпуску ресурсов (или сбыту продукции), что приводит к экономии в обоих видах бизнеса. Например, мебельное производство, при котором отходы ткани применяются для изготовления мягконабивных игрушек;

- *концентрическую диверсификацию на основе эффекта spin-off* — использование результатов НИОКР в одном направлении деятельности для организации бизнеса в другом направлении деятельности без дополнительного инвестирования в разработку. Так, результаты разработок в оборонно-промышленной сфере для гражданских производств (в данном случае разработка системы спасения летчиков на глубине, выполненная шведской компанией SAAB Aviation) были применены для организации нового направления бизнеса по глубинному ремонту на шельфовых нефтяных платформах;

- *концентрическую диверсификацию через тиражирование ключевой компетенции компании* — развитие новых направлений деятельности на основе безусловного конкурентного преимущества компании, использование ключевой компетенции для выхода в новые направления деятельности. Примером такой стратегии служит применение технологии водорастворимости, традиционно используемой в фармацевтической отрасли, для выпуска косметики с 100-процентным уровнем усвоения.

Стратегию концентрической диверсификации целесообразно использовать в случае: возможности достижения синергетического эффекта от использования разделяемых ресурсов для производства, разработки, продаж услуг различных видов бизнеса; обеспечения конкурентного преимущества по цене за счет использования эффекта размеров; переноса уникальных результатов исследований и разработок, выполненных в рамках одного бизнеса, на другой бизнес с целью экономии инвестиционных затрат.

1.3.2. *Конгломератная (несвязанная) диверсификация* — приобретение активов абсолютно отличного от текущего вида бизнеса. Здесь также можно выделить две разновидности стратегии:

- *финансовую диверсификацию* — приобретение активов в виде бизнеса, обеспечивающих перспективный рост и высокую доходность бизнеса. Финансовую диверсификацию осуществляют такие крупные мировые конгломераты, как General Electric и United Technology Corp. Цель стратегии – получение максимальной доходности от инвестиций в долгосрочный перспективе;

- *конгломератную диверсификацию в рамках концепции открытых инноваций*. Концепция открытых инноваций предполагает приобретение инновационных идей и малых инновационных предприятий, не связанных с текущей деятельностью компании. Следует отметить, что диверсификация на основе открытых инноваций может быть как конгломератного, так и концентрического типа, если малое инновационное предприятие приобретается в связанной области деятельности.

Стратегия несвязанной диверсификации используется в случае, если: организация медленно растущей отрасли приобретает активы в быстро растущей отрасли для ускорения общего роста; организация с обширными инвестиционными возможностями делает инвестиции в растущие отрасли; организация диверсифицируется для того, чтобы разделить риск между несколькими отраслями.

Основные *риски* использования стратегий диверсификации:

- конфликт интересов, в том числе сложность определения инвестиционных приоритетов, между различными видами бизнеса; необходимость нахождения оптимального баланса между интересами различных (особенно несвязанных) видов бизнеса;

- громоздкость бизнеса, сложность управления, возникновение конфликтов, организационных патологий, существенный рост управленческих издержек;

- невозможность эффективного использования разделяемых мощностей;
- высокие издержки на осуществление конкурентной борьбы в различных направлениях бизнеса.

Каждая стратегия роста требует инвестирования средств в увеличение стоимости активов. Новая бизнес-конфигурация организации приводит к изменению издержек фирмы, объемов получаемых доходов. Поэтому необходимо иметь в виду, что любые инвестиции в активы должны быть компенсированы соответствующим приростом доходов.

2. *Стратегии стабилизации* — стратегии, направленные на сохранение стоимости доминирующего ресурса организации на одном и том же постоянном уровне. Эта группа стратегий не предполагает приобретения или продажи ресурсов. При этом сохранение стоимости активов на том же уровне не препятствует организации увеличивать уровень загрузки мощностей, размер выручки и прочие показатели деятельности. Использование стратегии стабилизации перемещает создание конкурентного преимущества из области корпоративной стратегии в область конкурентной стратегии (стратегий бизнеса).

Различают несколько типов стратегии стабилизации.

2.1. В зависимости от количества видов бизнеса, на которых сосредоточивает внимание организация, выделяют:

- *стратегию концентрации на единственном виде бизнеса* — организация специализируется на выпуске единственного продукта (оказании единственного вида услуг). Все прочие виды бизнеса исключаются. Использование данной стратегии означает, что у организации существует доминирующая специализация, от которой она не отступает. Примером может служить туберкулезный диспансер, который специализируется на диагностике, профилактике и лечении единственного заболевания, или коммерческий ларек, торгующий только продуктами питания. Основным преимуществом использования стратегии является возможность получения конкурентного преимущества путем применения специальных знаний. Кроме этого отсутствуют проблемы управления несколькими видами бизнеса (согласования их интересов). Основной недостаток заключается в том, что, если отрасль неустойчива или на рынке доминируют агрессивные конкуренты, убытки единственного вида бизнеса не будут компенсированы прибылями от других. Падение спроса, утрата отраслью привлекательности могут привести к ликвидации организации в целом;

- *стратегию концентрации на наборе видов бизнеса* — организация сосредоточивает свое внимание на существующих видах деятельности и пытается упрочить их положение (улучшить качество обслуживания клиентов, максимизировать отдачу от деятельности). Новых видов бизнеса в деятельность организации не добавляется.

2.2. В зависимости от изменения модели бизнеса выделяют:

- *стратегию стабилизации с сохранением стратегической бизнес – модели* — в рамках рассматриваемой стратегии организация сохраняет способ использования ресурсного потенциала, не изменяет конфигурацию продуктового предложения;

- *стратегию стабилизации, основанную на совершенствовании стратегической бизнес-модели*, направленной на повышение эффективности использования ресурсного потенциала организации, — стратегия связана с введением изменений в конфигурацию продуктового предложения (совершенствование продуктов или услуг) либо в повышение эффективности применения существующих ресурсов. В процессе реализации стратегии состав ресурсов компании не изменяется, однако совершенствуется продуктивное предложение, повышается уровень загрузки и эффективность использования потенциала. Следует отметить, что создание новых бизнес-моделей с использованием традиционных ресурсов исследователи относят к разряду стратегических инноваций компании. В качестве примера

использования стратегии стабилизации на основе совершенствования бизнес-модели можно привести компанию цифровой фотопечати Netprint.ru, использующую фотопечатающее оборудование для выпуска «нетрадиционной» продукции (фотокниг, фотокалендарей и т. п.).

Стратегию стабилизации организации целесообразно применять в таких случаях, как:

- работа в отрасли с низким темпом роста или с отсутствием роста – вложения в рост связаны с необходимостью увеличения объемов продаж, что на стабильном рынке возможно лишь за счет вытеснения конкурентов и ведения активной борьбы с ними, в результате в стабильной отрасли инвестиции в рост в 3–4 раза превосходят вложения в приобретение активов. Если компания не вкладывает средства в активную конкуренцию, рост может привести к созданию выходных барьеров, что негативно скажется на финансовых результатах компании;

- отсутствие инвестиционных возможностей при работе в привлекательной отрасли – организация не располагает достаточными собственными средствами, не может привлечь венчурный капитал в достаточном объеме, не имеет гарантийного и залогового обеспечения для привлечения кредитных ресурсов и займов, в результате чего отсутствуют источники финансирования роста;

- отсутствие целей роста – организация целенаправленно не хочет вкладывать средства в рост, а стремится к максимизации прибыли от использования существующего положения в отрасли;

- нецелесообразность роста в связи с недостаточно эффективным использованием существующего потенциала организации – организация стремится оптимизировать потенциал перед переходом к росту, повысить уровень загрузки ресурсов, эффективность использования существующих мощностей. Стратегия стабилизации в этом случае рассматривается как переходный этап, предшествующий росту;

- защита от антимонопольного регулирования – если организация близка к монопольному положению и может попасть под контроль органов антимонопольного регулирования, то ей необходимо остановить рост и повысить эффективность выполняемых операций и качество обслуживания потребителей.

Основные *риски* стратегии стабилизации связаны с потерей конкурентных позиций (если организация работает в растущей отрасли) и позиций рыночного лидера, а также с утратой предприятия как такового в случае, если отрасль теряет свою привлекательность, а компания не вложила средства в активы другой более привлекательной отрасли.

Стратегия стабилизации используется инновационными организациями предпринимательского типа совместно со стратегией работы на визионной фазе потребления. В этом случае инновационная организация целенаправленно не вкладывает средства в рост, а получает сверхприбыль от условно-монопольного положения на рынке инновационного продукта. Следует отметить, что в рамках данной стратегии возможен рост выручки, прибыли, рентабельности компании, однако обеспечивается он без ввода дополнительных ресурсов и обусловлен повышением эффективности использования существующего потенциала.

3. *Стратегии свертывания (сокращения)* – стратегии, направленные на сокращение стоимости доминирующего ресурса организации (продажа или утилизация активов или бизнеса в целом, численности персонала), высвобождение части ресурсного потенциала организации. Чаще всего стратегии используются в качестве вынужденной меры, возникает угроза выживанию организации. Однако существует вариант применения стратегии в условиях нормальной деятельности компании как в целях получения источников финансирования роста в более перспективных направлениях, так и для более эффективной передачи прав собственности и оптимизации деятельности компании. Выделяют три основных типа стра-

тегий свертывания: стратегия поворота, стратегия изъятия инвестиций, стратегия ликвидации.

3.1. *Стратегия поворота (вращения)* – используется, если организация работает в малопривлекательной отрасли, лишенной перспектив роста продаж. Избрав стратегию поворота, компания стремится репрофилировать активы для работы в другой отрасли или сфере деятельности – более привлекательной и перспективной. Здесь следует выделить два направления реализации стратегии:

- *поворот через смену продуктового профиля организации (конверсия ресурсного потенциала)* – уже имеющиеся у организации ресурсы загружаются выпуском продукции другой отрасли, фирма репрофилирует активы – выводит их из неприбыльного и неперспективного бизнеса, и загружает их продукцией другого, более прибыльного и перспективного вида деятельности. Если вращение произведено успешно, организация может сменить данную стратегию на стратегию роста. Параллельно со сменой профиля деятельности организация стремится избавиться от непрофильных и неприбыльных услуг и продукции, сократить рабочую силу, сбалансировать каналы распределения, произвести поиск новых методов более эффективной работы. Через стратегию поворота прошла большая часть предприятий оборонно-промышленного комплекса РФ;

- *поворот через сдачу активов в аренду* — стратегия связана с повышением эффективности использования ресурсов посредством отказа от внутреннего использования этих ресурсов для выпуска собственной продукции. Стратегия основана на извлечении дохода не от реализации продукции, а от передачи во временное пользование другим организациям отдельных ресурсов или имущественного комплекса предприятия в целом – сдачи в аренду производственных и офисных площадей, оборудования, временного ресурса персонала (аутстаффинг). Распространенной в настоящее время разновидностью стратегии является создание на базе промышленных предприятий технопарков и инкубаторов бизнеса, предоставляющих в аренду малым инновационным предприятиям части имущественного комплекса и разделяемых мощностей. Данная разновидность в любом случае замещает использование активов для производства продукции получением дохода от эксплуатации ресурсов другими предприятиями и организациями.

Как правило, стратегия поворота не приводит к возобновлению ранее выполненного бизнеса. Однако обе ее разновидности предполагают возможность дальнейшего перехода предприятия к стратегии роста в рамках новой бизнес-модели. Повышение уровня загрузки простаивающих мощностей приводит к экономическому эффекту, аналогичному эффекту масштаба, сокращению условно-постоянных издержек, связанных с производством продукции.

Стратегию поворота целесообразно применять в случае работы в сторнирующей отрасли. Некоторые предприятия используют частичную стратегию поворота, в рамках которой оптимизируется размер профильного бизнеса, высвободившиеся активы используются для поворота.

Основной *риск* стратегии связан с выбором рыночного сегмента, продукция которого не пользуется достаточным спросом. В связи с этим возможность использования стратегии требует проведения тщательного отраслевого анализа. Второй риск стратегии обусловлен высокой специализацией ресурсов компании и невозможностью их репрофилирования на выпуск продукции другой отрасли. В этом случае использование стратегии по первому варианту становится невозможным.

3.2. *Стратегии изъятия инвестиций (раздевания, ухода)* – выделение отдельных видов бизнеса в самостоятельные юридические лица и их последующая продажа или ликвидация. Стратегия используется, если подразделения плохо работают или не достигают постав-

ленных перед ними целей, а также для улучшения финансовых показателей отдельных видов бизнеса. Изъятие инвестиций – не всегда вынужденная стратегия. Иногда она служит инструментом для финансирования новых приобретений. В этом случае продается прибыльный бизнес, средства от продажи вкладываются в покупку активов нового (более перспективного с точки зрения руководства компании) вида деятельности.

3.3. *Стратегия ликвидации* — предприятие закрывается и его активы продаются. Это крайняя мера, так как страдают и акционеры, и служащие предприятия. Но в широко диверсифицированных организациях потеря одного подразделения не воспринимается так остро, как предприятием, концентрирующимся на единственном виде бизнеса.

## 2.3 Стратегические альянсы и коллективные стратегии<sup>3</sup>

Популярной альтернативой корпоративной стратегии в настоящее время становится коллективная стратегия, направленная на получение стратегических конкурентных преимуществ корпоративной стратегии роста не посредством инвестирования средств в приобретение активов, а путем временного объединения с другими предприятиями. Такое объединение, с одной стороны, позволяет получить доступ к тем же активам и знаниям, что и в рамках корпоративной стратегии, с другой – не инвестировать средства, а следовательно, сократить риск выхода из бизнеса. Коллективная стратегия реализуется организацией посредством *стратегического альянса*.

Стратегический альянс представляет собой временное объединение для достижения общих целей участников, каждый из которых сохраняет свою стратегическую независимость и может планировать и реализовывать собственные стратегические цели отдельно от прочих участников альянса. Стратегическая независимость приводит к повышению рисков участия в альянсе и необходимости планирования достаточно высокого уровня транзакционных издержек на цели поиска надежных партнеров по альянсам.

Стратегические альянсы можно разделить на две группы – альянсы конкурирующих и неконкурирующих компаний.

1. *Стратегические альянсы конкурирующих компаний* включают три типа: интеграционный, псевдоконцентрационный и комплиментарный.

1.1. *Интеграционный альянс* — временное объединение двух или большего количества независимых предприятий, сохраняющих независимый выпуск собственной продукции под собственной торговой (товарной) маркой, с целью централизации выполнения отдельных функций и (или) операций. Основные виды интеграционных альянсов следующие.

1.1.1. *Снабженческий интеграционный альянс* — направлен на централизацию материально-технического обеспечения всех предприятий, входящих в его состав. В процессе централизации унифицируются отдельные пункты поставки, в результате чего альянс закупает ресурсы более крупными партиями, чем каждое предприятие в отдельности. Организуются централизованные доставка, складирование и хранение ресурсов. Чаще всего альянсы такого типа применяются при наличии в отрасли «сильных» поставщиков либо при возможности получения явной экономии при увеличении закупочной партии. Эффект функционирования в рамках альянса связан с укрупнением субъекта закупки, что сокращает проявление давления со стороны поставщика, а также позволяет получить скидки поставщиков, сократить расходы на доставку и хранение продукции.

1.1.2. *Интеграционный альянс по изготовлению комплектующих изделий* — направлен на создание общих (разделяемых) мощностей по выпуску деталей, узлов, агрегатов, других ресурсов, используемых всеми участниками альянса при выпуске собственной готовой продукции. Такой альянс базируется на создании (повышении загрузки) внутренних мощностей альянса и разделении их ресурса. Основной эффект от его деятельности – эффект масштаба при изготовлении отдельных комплектующих изделий, обусловленный сокращением себестоимости единицы продукции в связи с повышением уровня загрузки мощностей. Таким образом, централизация изготовления определенного ресурса приводит к сокращению себестоимости готовой продукции каждого участника.

<sup>3</sup> См. Гаррет П., Дюссож П. Стратегические альянсы. М.: Инфра-М, 2002.

1.1.3. *Сбытовой интеграционный альянс* — направлен на создание общих (разделяемых) сбытовых мощностей, при помощи которых реализуется продукция каждого участника альянса. В рамках сбытового интеграционного альянса минимизируются как совокупные издержки на сбыт готовой продукции, так и транзакционные издержки, связанные с поиском поставщиков дополнительной продукции. Однако он несет в себе достаточно высокий риск, связанный с созданием видимости неликвидности (низкой ликвидности) продукции.

1.1.4. *Интеграционный альянс в сфере разработки и коммерциализации новой продукции (исследовательский альянс)* — связан с централизацией функций исследований и разработок чаще в сфере принципиально новых (прорывных и революционных) направлений деятельности. Участники альянса вкладывают в разработку уникальное исследовательское оборудование, используют лучших специалистов, совместно финансируют исследования, отрабатывают прикладные и практические аспекты использования их результатов. В результате расходы каждого участника на проведение дорогостоящих исследований минимизируются, кроме того, ускоряются сроки разработки новых технических принципов и продуктов на их основе. Результаты деятельности такого альянса, как правило, распределяются в соответствии с вкладом каждого участника. Часто альянсы с целью совместной разработки заключаются между компаниями, определяющими применение результатов разработки, в связи с чем устанавливаются эксклюзивные области применения результатов разработки каждым участником. Основной *риск* участия в интеграционном альянсе в сфере разработки связан с неудачным результатом разработки, а также с возможным блокированием интересующих компанию направлений исследования основными партнерами, стремящимися сохранить конкурентное превосходство. Интеграционные альянсы с целью разработки новых направлений и продуктов часто используются крупными японскими и корейскими корпорациями.

Интеграционный альянс отчасти аналогичен вертикальной интеграции посредством временного объединения с конкурирующими компаниями, так как при его реализации обеспечиваются некоторые эффекты данной корпоративной стратегии (в частности, сокращаются трансфертные цены и транзакционные издержки, связанные с закупкой ресурсов и сбытом продукции).

Основные *экономические эффекты* от участия в интеграционном альянсе:

- сокращение издержек в результате получения скидок поставщиков, повышения уровня загрузки мощностей по выпуску комплектующих, сокращения сбытовых расходов, транзакционных издержек и трансфертных цен;
- сокращение инвестиционных затрат, связанных с организацией производства ресурсов, сбыта продукции, разработки продукции;
- использование коллективного опыта закупки, производства, разработки продукции, приводящее к повышению качества и сокращению производственных издержек.

Основные *риски* заключения интеграционного альянса:

- получение партнерами большего экономического эффекта от участия в альянсе и, как следствие, преимущества в конкурентной борьбе;
- контроль со стороны партнеров за размерами партий, качеством, составом ресурсов компании, направлениями исследований и разработок.

1.2. *Псевдоконцентрационный альянс* — временное объединение двух или большего количества независимых предприятий, централизующих выпуск продукции, объединяющих ресурсы и распределяющих функциональные специализации в соответствии с ключевыми компетенциями. Участники псевдоконцентрационного альянса отказываются от выпуска продукции под собственными торговыми марками, вся продукция реализуется под совмест-

ным брендом альянса. Псевдоконцентрационный альянс представляет собой альтернативу стратегии горизонтальной интеграции посредством слияния (поглощения). Чаще всего он рассматривается как предварительный шаг перед проведением такого слияния. Основная причина его создания – редукция уровня конкуренции. Предприятия, объединяющиеся в альянс, перестают конкурировать между собой. Альянс, в свою очередь, становится более крупным субъектом конкуренции, способным вести более эффективную борьбу за конкурентную позицию. Можно выделить три вида псевдоконцентрационных альянсов.

1.2.1. *Централизующий псевдоконцентрационный альянс* — в рамках централизующего альянса компании-участники отказываются от выпуска собственной готовой продукции и распределяют функции в соответствии с доминирующей специализацией каждого участника. Продукция, выпускаемая альянсом, становится общей, а финансовый результат его деятельности распределяется между участниками в соответствии с добавленной стоимостью, которую производит каждый участник. В процессе организации альянса повышается уровень специализации каждого участника (вместо готовой продукции каждый участник выполняет лишь отдельные функции или выпускает отдельные комплектующие изделия), а также степень кооперирования между ними. В отличие от альянсов интеграционного типа, псевдоконцентрационный альянс представляет собой не интегративную, а целостную систему с высоким уровнем синергии. Следует отметить, что участие в таком альянсе часто приводит к сокращению уровня загрузки компаний-участников, необходимости перепрофилирования производственных мощностей. Примером этого вида альянса служит европейский авиастроительный консорциум Airbus Industries. До образования консорциума каждый из его участников выпускал готовые воздушные суда. Однако для повышения конкурентоспособности по отношению к ведущему мировому производителю воздушных судов (американской корпорации Boeing) европейские авиастроители объединились под общим брендом. Большинство производителей отказалось от выпуска готовой продукции, было произведено распределение функций, связанных с выпуском отдельных комплектующих и сборкой готового продукта.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.