

УДК 65.012.2

В. В. Краснова¹, д-р экон. наук, Е. О. Савкова², канд. техн. наук**1 – ГОУВПО «Донецкий национальный университет», г. Донецк****2 – ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет», г. Донецк**

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ И ВЫБОРА СТРАТЕГИЙ ИНТЕГРАЦИОННОГО РОСТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассмотрена сущность стратегий органического и неорганического роста и охарактеризованы основные виды стратегий интеграционного роста предприятия. На основе исследования успешного опыта зарубежных компаний определены особенности выбора стратегий интеграционного роста предприятия, а также рассмотрены методы оценки их эффективности, учитывающие специфику разных видов интеграции, использование которых на практике позволит осуществить научно обоснованный выбор оптимальной стратегии развития с минимальным уровнем риска.

Ключевые слова: стратегии органического роста, стратегия неорганического роста, стратегии интеграционного роста, горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, методы оценки

Постановка проблемы и ее связь с научными и практическими задачами

В современных условиях хозяйствования, характеризующихся усилением конкурентной борьбы, глобализационными процессами и высоким уровнем неопределенности и нестабильности на мировых рынках, важным условием выживания и развития предприятий становится формирование эффективной стратегии развития, позволяющей справляться с вновь возникающими вызовами и угрозами. В связи с чем стратегию следует рассматривать не просто как развитие какого-то одного направления деятельности организации или достижение определенной цели, а как целостную концепцию всего бизнеса во взаимосвязи с его внутренним потенциалом и окружающей средой. Поэтому исключительно важной задачей для менеджеров на сегодняшний день становится выбор оптимальной стратегии, обеспечивающей устойчивое развитие, и адекватной как внутренним возможностям предприятия, так и быстро изменяющимся условиям внешней среды.

Анализ последних исследований и публикаций

Проблемам стратегического управления в целом, и реализации стратегий интеграции предприятий в частности, посвящены научные труды таких зарубежных и отечественных ученых – Г. Минцберга, А. Дж. Стрикленда и А. А. Томпсона, А. Чэндлера, О. С. Виханского, Д. М. Дмитриевой [1], В. С. Катяло, Е. В. Сибирской и Ю. П. Соболевой [2], А. А. Станкевич [3], Т. Н. Тополевой [4] и других. Методические аспекты оценки эффективности стратегий интеграции предприятий исследованы в работах Ю. В. Качапкиной и Г. С. Мерзликиной [5], И. А. Фрунзе [6]. Положительно оценивая вклад вышеперечисленных ученых в изучение указанных научных проблем, следует отметить, что в литературе недостаточно раскрыты вопросы выбора и оценки стратегий интеграционного роста, что требует проведения дальнейших исследований в этом направлении.

Цель исследования

Исследование особенностей оценки и выбора стратегий интеграционного роста предприятия в современных условиях.

Изложение основного материала исследования

В практике управления универсальной стратегией не существует, так как каждое конкретное предприятие имеет свои особенности и специфику деятельности и, исходя из этого, принимается решение – какая стратегия наиболее эффективна с учетом его положения в отрасли, целей, а также внешних и внутренних возможностей и ресурсов. В экономической литературе выделяют три группы базовых стратегий организации, а именно: сокращения, стабилизации и роста. В свою очередь «чистые» стратегии роста делятся на органическую (внутренний рост) и неорганическую (внешний рост) [1, с. 51].

Реализация стратегии органического роста обеспечивается за счет внутреннего потенциала и ресурсов организации, к которым прежде всего следует отнести нераспределенную прибыль и заемные средства предприятия. При выборе органической стратегии организации придерживаются следующих направлений развития: разработка новых технологий и создание новых товаров и услуг, что требует значительных инвестиционных вложений в НИОКР при высоком уровне неопределенности и риска; предложение для клиентов уникальных товаров или услуг, или экспансия на новые рынки, что также требует привлечения значительных инвестиционных ресурсов в проведение исследования рынков и разработку эффективной маркетинговой политики, однако с помощью правильного подхода к разработке данного направления можно снизить уровень неопределенности и оптимизировать затраты; выбор другой целевой аудитории или совершенствование политики продвижения своих товаров и услуг.

Вместе с тем стратегия неорганического роста реализуется за счет объединения потенциала и ресурсов партнеров при осуществлении сделок по слияниям и поглощениям или создании совместных предприятий, или стратегического альянса, поэтому данную стратегию еще определяют, как стратегию интеграционного роста. Основным мотивом, обуславливающим реализацию интеграционного процесса, выступает желание партнеров разделить затраты и риски, связанные с их дальнейшим ростом. Выделяются следующие разновидности данной стратегии: стратегия горизонтальной интеграции, стратегия обратной вертикальной интеграции, вперед идущая вертикальная интеграция.

Стратегия горизонтальной интеграции предполагает слияние в интегрированную структуру, которой может быть консорциум или холдинг, нескольких предприятий, осуществляющих свою деятельность в одной отрасли. При такой форме объединения участниками интеграционного процесса может быть достигнут успех на рынке при выполнении ряда условий, а именно: разграничение сфер влияния между участниками, отказ от конкурентной борьбы за клиентов, диверсификация бизнеса, консолидация усилий по выходу на новые рынки, совместное выполнения сложных заказов [3, с. 72].

Следует отметить, что современные транснациональные корпорации, такие как «Google», «Oracle», «Ford», «Fiat» и др. активно реализуют стратегию горизонтальной интеграции для роста своего бизнеса и благодаря этому достигают лидирующих позиций на рынке [7].

Так, компания «Google» (с 2015 г. входит в международный конгломерат Alphabet Inc) начала реализовать стратегию интеграционного роста с 2001 г. через поглощение множества небольших венчурных компаний: в 2004 г. осуществлена покупка стартапа Keyhole, Inc., в 2005 г. – видеохостинга YouTube за 1,65 млрд долл. США, в 2007 г. – одного из пионеров интернет-рекламы DoubleClick за 3,1 млрд долл. США и GrandCentral за 50 млн долл. США, в 2009 г. – публичной компании, специализирующейся на производстве программного обеспечения для видео On2 Technologies за 106,5 млн долл. США и социальную поисковую сеть Aardvark за 50 млн долл. США, в 2010 г. – стартап Agnilux, в 2012 г. – компанию Motorola Mobility, стоимость сделки – 12,5 млрд долл. США, в 2018 г. – часть компании HTC стоимостью 1,1 млрд долл. США. В настоящее время компания сосредоточилась на выпуске мобильных устройств, смартфонов, «умных часов» (Google watch). Капитализация материнской

компания Alphabet Inc в 2019 г. за счет реализации стратегии интеграционного роста достигла 1 трлн долл. США.

Американская корпорация «Oracle», специализирующаяся на разработке «облачных» программ, работающих на множестве серверов, управляемых глобальными базами данных и системой скоростных вычислений, конкурирует на рынке с такими гигантами, как «SAP», «Microsoft», «IBM». Стратегию интеграционного роста компания реализовывает с начала 2000-х гг. за счет многочисленных поглощений. Так, за период с 2005–2010 гг. Oracle потратила на заключение сделок по M&A около 35 млрд долл. США, крупнейшими из которых стали: PeopleSoft в 2005 г. стоимостью 10,3 млрд долл. США, BEA Systems в 2008 г. – 8,5 млрд долл. США, Sun Microsystems в 2009 г. – 7,4 млрд долл. США, Micros в 2014 г. – 5,3 млрд долл. США, NetSuite в 2016 г. – 9,3 млрд долл. США. За счет успешной стратегии развития капитализация компании в 2019 г. составила 186,3 млрд долл. США с чистой рентабельностью продаж 30 %.

Автомобильные компании в последние десятилетия больше фокусируются на реализации стратегии горизонтальной интеграции. Так, компании «Ford», в отличие от «General Motors» и «Chrysler», удалось обойти банкротство в кризисные 2008–2009 гг., поскольку через горизонтальную интеграцию со многими стартапами и другими разработчиками программного обеспечения наладила выпуск новых экономичных моторов, электромобилей, оснащенных компьютером машин с автономным управлением, способных связаться друг с другом в сеть. В то же время компания «Fiat», освободившись от непрофильного производства электронного оборудования, строительных предприятий и авиакомпаний, за счет вырученных средств приобрела доминирующий пакет акций «Chrysler». В результате совершения данной сделки Fiat удалось восстановить рентабельность и вернуть государству ранее полученные субсидии.

Все вышеперечисленные компании являются положительными примерами того, как можно наращивать конкурентные преимущества за счет использования синергетического эффекта от интеграции уникальных технологий и активов через реализацию стратегии горизонтальной интеграции.

Стратегия вертикальной интеграции предполагает создание структур, замыкающих производственный цикл: от производства сырья и комплектующих до реализации готовой продукции. Основным мотивом реализации стратегии вертикальной интеграции выступает получение большего контроля над процессом создания стоимости. Захватывая различные сегменты цепочки создания стоимости, компании способны управлять своей маржинальностью и удаленностью от конечного потребителя. Одним из вариантов стратегии вертикальной интеграции является обратная интеграция, которая предполагает поглощение предприятий, специализирующихся на производстве и поставке сырья и комплектующих для основной продукции [3, с. 72]. То есть данная стратегия направлена на рост фирмы за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, тем самым сокращается зависимость от колебания цен на рынке сырьевых товаров. Другим вариантом данной стратегии является вперед идущая вертикальная интеграция, которая предполагает сокращение числа посредников между самой организацией и конечным потребителем [3, с. 73]. Используя эту стратегию, компании поглощают фирм-посредников, занимающихся сбытовой деятельностью. Применение такого типа интеграции является выгодным, в том случае, когда посреднические услуги достаточно активно расширяются или организация не может найти посредников с достаточным качеством услуг.

В современной практике бизнеса стратегию вертикальной интеграции реализуют, как правило, компании, которым с учетом отраслевой специфики выгодно координировать разные составляющие производственной цепи. К таким прежде всего относятся компании горно-металлургической промышленности, деятельность которых зависит от поставщиков сырьевых ресурсов, нефтедобывающие компании, расширяющие таким образом свои сети АЗС,

ритейловые компании, развивающие собственные торговые марки, телеком операторы, которые все еще в большинстве стран мира сами строят себе сети и управляют инфраструктурой и т. д. В качестве успешных примеров реализации стратегии вертикальной интеграции приводятся такие известные транснациональные компании, как «Apple», «Amazon», «Uber», «Zara» и другие [8].

Компания Apple с самого своего основания выбрала стратегию вертикальной интеграции и всегда придерживалась данного направления развития, что в определенный период чуть не привело ее к банкротству, а к началу 2000-х гг. помогло вернуть лидирующие позиции на рынке технологий. Как показала практика, потребитель готов платить премию за качественные интегрированные продукты, в то время как больший контроль за производственной цепочкой определяет высокое качество продукции. Но при этом следует заметить, что вертикальная интеграция экономически целесообразна до тех пор, пока бизнес продолжает оставаться инновационным и опережает конкуренцию. Так, в конце 80-х гг. Apple начала уступать в конкурентной борьбе Windows и дешевым PC, в связи с чем ей потребовалось 15 лет для того чтобы вновь стать релевантной. На сегодняшний день бизнес-модель компании больше является комбинированной, сочетая вертикальную интеграцию и аутсорсинг.

Еще один успешный пример реализации стратегии вертикальной интеграции показала компания Amazon, которая начинала бизнес с торговли книгами, потом стала Магазином Всего, а затем переключилась на самостоятельное производство некоторых товарных категорий. Кроме того, важным достижением компании за последние 10 лет является то, что ей удалось построить крупнейший облачный бизнес в мире – «Amazon Web Services». При этом сначала компания реализовывала стратегию обратной вертикальной интеграции, построив вычислительные мощности для собственных потребностей, а затем – стратегию вперед идущей интеграции, создав широкую линейку продуктов для конечных потребителей на основе выстроенной инфраструктуры. В итоге, капитализация компании в 2019 г. составляет 901,6 долл. США, а сервис «Amazon Web Services» генерирует половину операционной прибыли всей компании.

Другим примером успешной реализации стратегии интеграционного роста является компания Uber, начинавшая с «черных» такси, а затем через горизонтальную интеграцию захватившая все смежные сегменты – от райдшэринга до предоставления широкого спектра товаров и услуг. В последнее время в поиске новых возможностей для роста компания активно реализует стратегию вертикальной интеграции, а именно Uber начала разработку собственных технологий самоуправляемых авто, наняв в штат несколько сотен инженеров и робототехников. Так, в 2016 г. компания приобрела стартап Otto за 680 млн долл. США, разрабатывающий технологии для создания самоуправляемых грузовиков.

Можно привести еще один современный пример стратегии фирмы «Zara», материнской компанией которой является Inditex – крупнейший одежный ритейлер в мире, который достиг лидирующих позиций на рынке за счет полного контроля над цепочкой производства и дистрибуции товара. Благодаря этому компании в первой половине 2000-х гг. удавалось наращивать доходы и прибыль со скоростью более 20 % в год. В настоящее время сеть Zara насчитывает более 650 магазинов в 50 странах, а капитализация компании Inditex составляет 98 млрд долл. США [9].

Вместе с тем важно отметить, что реализация стратегий интеграционного роста как горизонтальной, так и вертикальной требует значительных инвестиций, а также связана с высокой степенью риска. При этом вертикальная интеграция чаще всего является еще и необратимой, в то время как долгосрочные контракты, совместные предприятия, стратегические альянсы, франчайзинг требуют меньших вложений и оставляют компаниям больше свободы. Поэтому при принятии стратегических решений относительно выбора стратегии интеграционного роста необходимо применять научно обоснованные методы оценки эффективности таких стратегий. Существует множество методов оценки стратегий развития предпри-

ятий, но в данном случае необходимо учитывать особенности типа стратегий интеграционного роста. Так, в работах Ю. В. Качапкиной и Г. С. Мерзликиной, а также И. А. Фрунзе предложены методы оценки интеграции с учетом особенностей ее видов [5, 6]. В которых отмечается, что в случае оценки горизонтальной интеграции предприятий, выпускающих однородную продукцию и применяющих сходные технологии, целесообразным является сравнение эффективности деятельности отдельного предприятия с эффективностью интегрированного формирования в целом с учетом синергетического эффекта, ожидаемого в результате интеграции. При оценке вертикальной интеграции предприятий, которые выполняют, как правило, разные функции в цепочке создания стоимости, целесообразным представляется сравнение показателей эффективности деятельности этих предприятий со среднеотраслевыми значениями. Если наблюдается превышение показателей эффективности в среднем по отрасли над показателями отдельного предприятия, тогда можно делать вывод о неэффективности его работы и отсутствии конкурентных преимуществ. Такой подход предполагает, что для оценки эффективности стратегий интеграционного роста можно применять как общие показатели, так и специфичные, в зависимости от конкретного вида интеграции. Применение специфичных показателей обусловлено различиями в целях интеграции и особенностями возникновения эффектов при каждом типе стратегии.

В работе Ю. В. Качапкиной и Г. С. Мерзликиной выделены основные виды эффективности, возникающие при интеграции, а именно: рыночная, экономическая и финансовая [5, с. 26]. Далее в соответствии с каждым видом эффективности определены различные показатели оценки как для горизонтальной, так и для вертикальной интеграции.

Для оценки рыночной эффективности общим показателем оценки является соотношение темпов роста выручки и темпа роста рынка. При этом для горизонтальной интеграции рекомендуется рассчитывать такие специфичные показатели, как соотношение количества новых видов продукции предпринимательского формирования и количества новых видов продукции на рынке, рентабельность продаж; для вертикальной – соотношение количества постоянных клиентов и общего количества клиентов, уровень брака в производстве к объему производства.

При оценке экономической эффективности используются общие показатели, такие как фондоотдача, материалоотдача, производительность труда, рентабельность продукции. Кроме того, при вертикальной интеграции рекомендуется еще определять соотношение себестоимости произведенной продукции и цены ее реализации.

Оценка финансовой эффективности для всех типов стратегий интеграционного роста определяется с помощью таких показателей, как рентабельность основных средств, рентабельность оборотных средств, рентабельность предприятия, соотношение притока и оттока денежных средств, соотношение темпа роста дебиторской и темпа роста кредиторской задолженностей, коэффициент автономии, рентабельность собственного капитала, рентабельность собственного и долгосрочного заемного капитала, коэффициенты абсолютной, критической и текущей ликвидности.

Кроме вышеобозначенного И. А. Фрунзе предлагает определять итоговый эффект от интеграции (TE), который рассчитывается по формуле [6]:

$$TE = S_E - P_E,$$

где S_E – результативность взаимодействия экономических субъектов;

P_E – цена интеграции экономических объектов, которая включает: затраты, связанные с обеспечением технологической совместимости их производственных процессов, документальным сопровождением процесса интеграции, обслуживанием долгов по займам на реализацию интеграционного процесса и т. д.

Заключение

Таким образом, стратегии интеграционного роста являются сложными, капиталоемкими и долгосрочными. Поэтому стратегические решения по реализации стратегии интеграционного роста должны основываться на тщательном анализе потенциала экономических объектов – участников интеграционного процесса и применении современных методов оценки эффективности использования таких стратегий, учитывающих особенности и специфику различных видов интеграции. При этом очень важным аспектом при оценке эффективности стратегий интеграционного роста является определение затрат, связанных с реализацией интеграционного процесса и степени риска при выборе определенного вида интеграции.

Список литературы

1. Дмитриева, Д. М. Стратегические альянсы в контексте стратегий органического и неорганического роста / Д. М. Дмитриева // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2014. – № 25(376). – С. 48–57.
2. Сибирская, Е. В. Стратегия развития интеграции в промышленности / Е. В. Сибирская, Ю. П. Соболева // *Региональная экономика: теория и практика*. – 2008. – № 1. – С. 19–26.
3. Станкевич, А. А. Основные виды стратегий устойчивого развития и роста предприятия / А. А. Станкевич // *Теоретические и практические проблемы развития современной науки : материалы XII Международной научно-практической конференции, 27 ноября 2016 г. – г. Махачкала : Апробация, 2016. – С. 72–74.*
4. Тополева, Т. Н. Экономическая интеграция в промышленности: теоретико-методологический аспект / Т. Н. Тополева // *Вестник НГИЭИ*. – 2019. – № 1(92). – С. 138–148.
5. Качапкина, Ю. В. Разработка методики оценки эффективности интегрированных формирований в промышленности / Ю. В. Качапкина, Г. С. Мерзликina // *Вестник АГТУ*. – 2011. – № 1. – С. 23–28.
6. Фрунзе, И. А. Механизм оценки эффективности интеграции экономических объектов / И. А. Фрунзе // *Економічна кібернетика*. – 2011. – № 1–3(67–69).
7. Бляхман, Л. С. Стратегия горизонтальной интеграции фирм: мировые и российские тенденции / Л. С. Бляхман, В. В. Зябриков // *Проблемы современной экономики*. – 2015. – № 2(54). – С. 27–37.
8. Тимко Е. Вертикальная интеграция в мире технологий / Е. Тимко. – Текст : электронный. – URL: <https://medium.com/russian/вертикальная-интеграция-в-мире-технологий-6763606ac5cd>.
9. Рейтинг самых дорогих компаний мира по капитализации 2019. – Текст : электронный. – URL: <https://tyulyagin.ru/ratings/rejting-samyx-dorogix-kompanij-mira-po-kapitalizacii-2019.html>.

В. В. Краснова¹, Е. О. Савкова²

1 – ГОУВПО «Донецкий национальный университет», г. Донецк

2 – ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет», г. Донецк

Особенности оценки и выбора стратегий интеграционного роста

Исследованы особенности оценки и выбора стратегии интеграционного роста предприятия в современных условиях.

Рассмотрена сущность стратегий органического и неорганического (интеграционного) роста, выделены и охарактеризованы основные виды стратегий интеграционного роста, а также на примере зарубежных компаний определены особенности выбора и применения вариантов развития горизонтальной и вертикальной интеграции.

Проведенное исследование дает возможность утверждать, что стратегии интеграционного роста требуют значительных инвестиций и временных затрат, в связи с чем их реализация сопряжена с высокой степенью риска, поэтому менеджерам предприятий необходимо применять специальные современные методы оценки их эффективности, учитывающие особенности и специфику разных видов интеграции.

Применение в практической деятельности современных предприятий методов оценки эффективности стратегий интеграционного роста, учитывающих особенности и специфику разных видов интеграции, позволит осуществить научно обоснованный выбор оптимальной стратегии развития с минимальным уровнем риска.

СТРАТЕГИИ ОРГАНИЧЕСКОГО РОСТА, СТРАТЕГИЯ НЕОРГАНИЧЕСКОГО РОСТА, СТРАТЕГИИ ИНТЕГРАЦИОННОГО РОСТА, ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ, ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

V. V. Krasnova¹, H. O. Savkova²

1 – Donetsk National University, Donetsk, 2 – Donetsk National Technical University, Donetsk

Features of the Strategy Assessment and Choice of the Integration Growth

The features of assessing and choosing a strategy of the enterprise integration growth in modern conditions are investigated.

The essence of organic and inorganic (integration) growth strategies is considered, the main types of integration growth strategies are highlighted and characterized, as well as on the example of foreign companies, the features of the choice and application of options for the development of horizontal and vertical integration are determined

The conducted research makes it possible to assert that integration growth strategies require significant investments and time expenditures, therefore, their implementation is associated with a high degree of risk, so, enterprise managers need to apply special modern methods for assessing their effectiveness, taking into account the peculiarities and specifics of different types of integration.

The use in the practice of modern enterprises the methods for assessing the effectiveness of integration growth strategies, taking into account the features and specifics of different types of integration, will make it possible to make a scientifically grounded choice of the optimal development strategy with a minimum level of risk.

ORGANIC GROWTH STRATEGIES, INORGANIC GROWTH STRATEGIES, INTEGRATION GROWTH STRATEGIES, HORIZONTAL INTEGRATION, VERTICAL INTEGRATION, ASSESSMENT METHODS

Сведения об авторах:

В. В. Краснова

Телефон: +38 (062) 302-09-74

Эл. почта: krasnova2008.08@mail.ru

Е. О. Савкова

Телефон: +38 (062) 304-90-20

Эл. почта: helensavkova@rambler.ru

Статья поступила 07.09.2020

© В. В. Краснова, Е. О. Савкова, 2020

Рецензент: Е. Г. Курган, канд. экон. наук, доц., ГОУВПО «ДОННТУ»