



РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ**

**Е.А. Какаева, Е.Н. Дуненкова**

# **ИННОВАЦИОННЫЙ БИЗНЕС**

**стратегическое управление  
развитием**

**Елена Николаевна Дуненкова  
Евгения Александровна Какаева  
Инновационный  
бизнес. Стратегическое  
управление развитием  
Серия «Образовательные инновации»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=19804018](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=19804018)*

*Какаева, Е.А., Дуненкова, Е.Н. Инновационный бизнес: стратегическое  
управление развитием: учеб. пособие: Издательский дом «Дело»*

*РАНХиГС; Москва; 2015*

*ISBN 978-5-7749-1021-2*

### **Аннотация**

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.

# Содержание

Глава 1	6
1.1 Основные категории стратегического менеджмента	6
1.2 Уровни детализации стратегии	13
1.3 Формы разработки стратегии	18
1.4 Этапы и особенности стратегического управления	21
Глава 2	28
2.1 Дерево стратегий	28
2.2 Корпоративные стратегии	32
Конец ознакомительного фрагмента.	37

**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 систе-*

*ма* — 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 мо-

жет 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).

---

<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).





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, обо-

рудование, 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;

- 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 состо-

вание 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 стра-

тегических 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 эффектив-

ность 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, инноваци-

онной, 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).

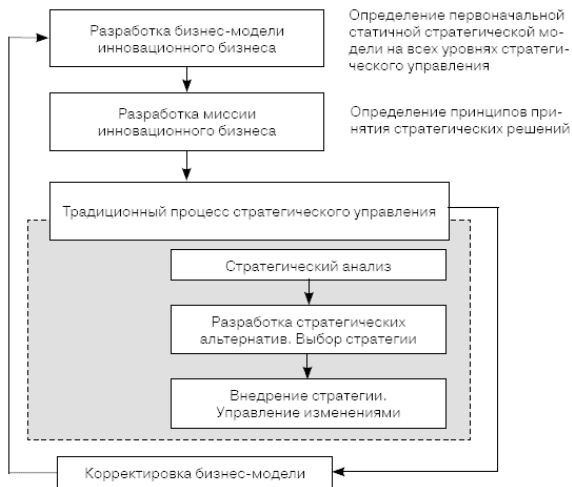
Инновационная деятельность предприятий и организаций в первую очередь направлена на создание конкурентных преимуществ посредством внедрения новых продуктов, процессов, организационных решений. Условно ее можно разделить на два класса: предпринимательский и стратегический.

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 предваритель-

ного 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) – страте-

гии 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 це-

лей 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 редукцией 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 эконо-

мии 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;

# 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.