

мерно вовлекаться в разнообразные виды предпринимательской деятельности, в процессы совершенствования акционирования промышленных предприятий. Органическая перестройка системы хозяйственно-экономических укладов изнутри будет осуществляться на базе принципов производственной демократии и социального партнерства. Главным результатом предстоящей реконструкции преемственного конвергентного общественного строя явится усиление в его основе многоукладного рыночного хозяйства при вхождении в активно-реформационную стадию переходного периода.

Литература

1. Лукашенко А.Г. Экономическая политика белорусского государства. Лекция Президента Республики Беларусь в Белорусском государственном экономическом университете. Минск, 29 ноября 2002 года. Мн., 2002.
2. Шишов И.Е. Рабочие Минского подшипникового завода о социально-экономическом обновлении белорусского общества (по итогам социологического исследования) // Труд. Профсоюзы. Общество. 2003. № 3.
3. Шишов И.Е. Особый путь Беларуси. Концепция институциональной перестройки отечественной экономики // Науч. труды Белорус. гос. экон. ун-та: В 2 т. Мн., 2003.
4. Шишов И.Е. Белорусская модель в XXI веке: диалектика поступательного развития // Чалавек. Грамадства. Свет. 2005. № 2.
5. Шишов И.Е. Практическая направленность идеологической работы на промышленном предприятии // Актуальные проблемы гармонизации социально-трудовых отношений: Материалы VII междунар. науч.-практ. конф. Витебск, 4 марта 2005 г. / Междунар. ин-т труд. и соц. отношений, Витебск. фил.: В 2 кн. Витебск. 2005. Кн. 1.
6. Лукашенко А.Г. Единение — это наш исторический выбор // Беларусь. думка. 2006. № 2.
7. Шишов И.Е. Плодоносные “черенки” демократии // Беларусь. думка. 2005. № 4.

Е.В. ПРОХОРОВА

ВЗАИМОСВЯЗЬ ИНТЕГРАЦИОННЫХ И ДИВЕРСИФИКАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

В современных условиях редко можно встретить узкоспециализированное однопродуктовое предприятие. Даже малые предприятия производят несколько продуктов или оказывают ряд услуг, которые при стратегической сегментации можно отнести к разным стратегическим направлениям деятельности. Исходя из этого большинство предприятий являются диверсифицированными или изучают возможности диверсификации своей деятельности. Зачастую параллельно с ней происходят процессы интеграции деятельности предприятий, связанных между собой в процессе изготовления продукта. В статье исследуются предпосылки и логические взаимосвязи (последовательности) использования предприятиями диверсификационных и интеграционных стратегий.

Модель разработки общекорпоративной стратегии в однопродуктовой фирме относительно малоизвестна или непопулярна среди специалистов, которые редко на нее ссылаются. В матрице (рис. 1) приведены двенадцать возможных стратегий, которые предприятие может выбирать исходя из текущей позиции. Координаты предприятия (стратегического направления деятельности) в матрице определяются по той же методике, что и в известной многофакторной 9-ячеечной матрице компаний “Дженерал электрик” и “Мак кинси”.

Елена Викторовна ПРОХОРОВА, кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегии предприятий Киевского национального экономического университета.

П В Р ы с л о к а я т е С л ь н д о с т я о Н т и Р з а к а л я и	1 Рост Концентрация путем вертикальной интеграции	2 Рост Концентрация путем горизонтальной интеграции	3 Сокращение Оздоровление
	4 Рост Пауза или продолжение с осторожностью	5 Рост Концентрация путем горизонтальной интеграции	6 Сокращение Переход в зависимость или продажа
		Стабилизация Без изменений или прибыльная	
7 Рост Концентрическая диверсификация	8 Рост Конгломератная диверсификация	9 Сокращение Банкротство или ликвидация	
	Сильная	Средняя	Слабая
	Сила бизнеса / конкурентная позиция		

Рис. 1. Матрица общекорпоративных стратегий для однопродуктового предприятия [1]

Как следует из матрицы, стратегии интеграции и диверсификации являются путями роста, а выбор конкретного способа роста зависит от привлекательности: для перспективных отраслей рекомендуется концентрироваться путем интеграции, а для неперспективных — диверсифицировать деятельность. Большинство авторов рассматривают диверсификацию как противоположность специализации. В приведенной модели концентрироваться на существующем виде деятельности (специализироваться) рекомендуется путем вертикальной или горизонтальной интеграции. Если же специализация нецелесообразна в связи с бесперспективностью основного направления деятельности, следует диверсифицироваться.

Другие авторы [2], основываясь на матрице Ансоффа И., рассматривают диверсификацию как путь стратегического развития предприятия (рис. 2). Добсон П., Старки К. и Ричардз Дж., анализируя возможные пути родственной диверсификации, относят к последней то, что обычно считается вертикальной интеграцией: возвратную или форвардную (рис. 3). Там же движение к производству товаров-заменителей или дополняющих товаров может трактоваться как горизонтальная интеграция.

Рынки Продукты	Рынок 0	Рынок 1	Рынок 2 Рынок n
Продукт 0	Проникновение на рынок	Развитие рынка	
Продукт 1	Развитие продукта	Диверсификация	
Продукт 2			
Продукт n			

Рис. 2. Альтернативные направления стратегического развития предприятия [2, 88]

Таким образом, как следует из приведенных матриц, интеграционные и диверсификационные стратегии предприятия очень близкие и их можно рассматривать как возможные пути развития или роста. В специальной литературе сложились устоявшиеся представления о сути явлений интеграции и диверсификации деятельности предприятия и сформирована соответствующая терминология. Вместе с тем есть авторы, которые обращают внимание на существенное несоответствие определений и сути явлений. Например, это касается вертикальной интеграции. Поэтому, прежде чем рассматривать интеграционные и диверсификационные стратегии предприятия, следует четко определить эти понятия.

С.И. Ожегов определяет слово “*интегрировать*” так: объединять части в единое целое [3]. В словаре иностранных слов *интеграция* (от лат. *integratio* – пополнение, восстановление от лат. *integer* – целый) толкуется как объединение в целое каких-нибудь отдельных частей [4]. Энциклопедический словарь определяет интеграцию как одну из сторон процесса развития, которая связана с объединением в целое прежде разрозненных частей, элементов или функций. Может осуществляться в границах системы, которая уже сложилась, что приводит к повышению уровня ее целостности, и во время возникновения новых систем из прежде несвязанных элементов. Интеграция – универсальное явление, которое изучается естественными и другими науками. Различают интеграцию вертикальную, если объединяются несколько последовательных стадий производственного процесса, и горизонтальную, если объединяются предприятия, которые осуществляют одинаковые стадии производственных процессов и вырабатывают один и тот же продукт, налаживаются тесные взаимосвязи между ними по горизонтали. Возможна еще территориальная интеграция [5].

Словарь иностранных слов толкует *диверсификацию* (от лат. *diversus* – разный, отдаленный) как одну из форм концентрации капитала, проникновение фирм в новые области и сферы, расширение ассортимента товаров и постепенное преобразование в многоотраслевые комплексы [4]. Энциклопедический словарь определяет диверсификацию (от лат. *diversifikatio* – изменение, разнообразие) как проникновение в сферы, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной сферы деятельности. Диверсификация продукции – расширение ассортимента и модификация одного и того же продукта [5]. На разных стадиях развития предприятия использует и интеграционные, и диверсификационные стратегии.

По Г. Минцбергу [6], развитие основного бизнеса – это переход к стратегиям, призванным вывести предприятия за границы их основных видов деятельности. Виды таких стратегий:

1. *Интеграция по цепочке* – возвратная и форвардная вертикальная (рис. 4). Г. Минцберг ставит вопрос: “Почему вертикальная (интеграция); ведь все операции по горизонтали объединены?” [6] Поэтому предлагается термин “интеграция по цепочке”. Также возможна передача на субподрядные соглашения производства некоторых видов продукции, которые предприятие раньше производило самостоятельно.

2. Стратегии *диверсификации* (рис. 5).

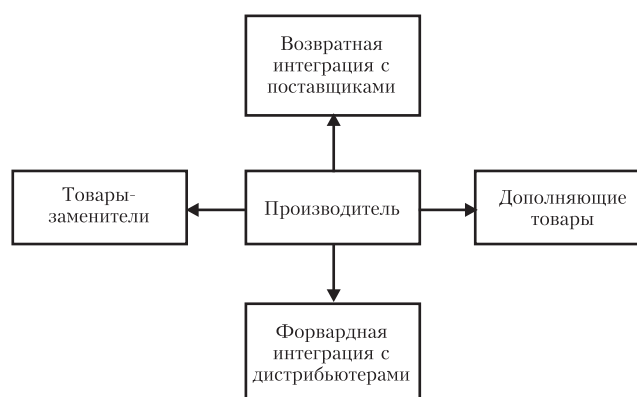


Рис. 3. Пути достижения производителем родственной диверсификации [7, 91]

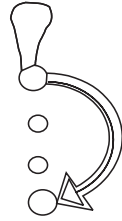


Рис. 4. Развитие бизнеса путем интеграции по цепочке

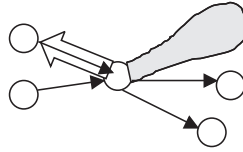


Рис. 5. Развитие бизнеса путем диверсификации

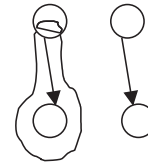


Рис. 6. Развитие бизнеса путем вхождения и контроля

3. Стратегии *вхождения и контроля* (рис. 6). Интеграция по цепочке и диверсификация могут быть достигнуты за счет внутреннего развития (создание новых производств на предприятии) или внешних приобретений, когда приобретаются действующие производства:

Виды стратегий вхождения и контроля

Отношения собственности	Виды стратегий
Полная собственность и контроль	Внутреннее развитие Приобретение
Частичная собственность и контроль	Большинство, меньшинство Партнерство, включая: совместное предприятие надзор (временный контроль)
Частичный контроль без собственности	Лицензирование Франчайзинг Долгосрочные контракты

4. *Комбинированные интеграционно-диверсификационные* стратегии. Иногда приводят предприятия к целому ряду новых видов деятельности:

- диверсификация в *сопряженные* продукты — продажа их на обособленных рынках. Например, аэропорты предлагают обслуживание не только собственной авиакомпании, но и другим перевозчикам;
- *связанная* диверсификация — расширяет сопряженную: один бизнес ведет к другому, “вертикально” интегрированному или “горизонтально” диверсифицированному. Пример — цепочка супермаркетов (рис. 7);

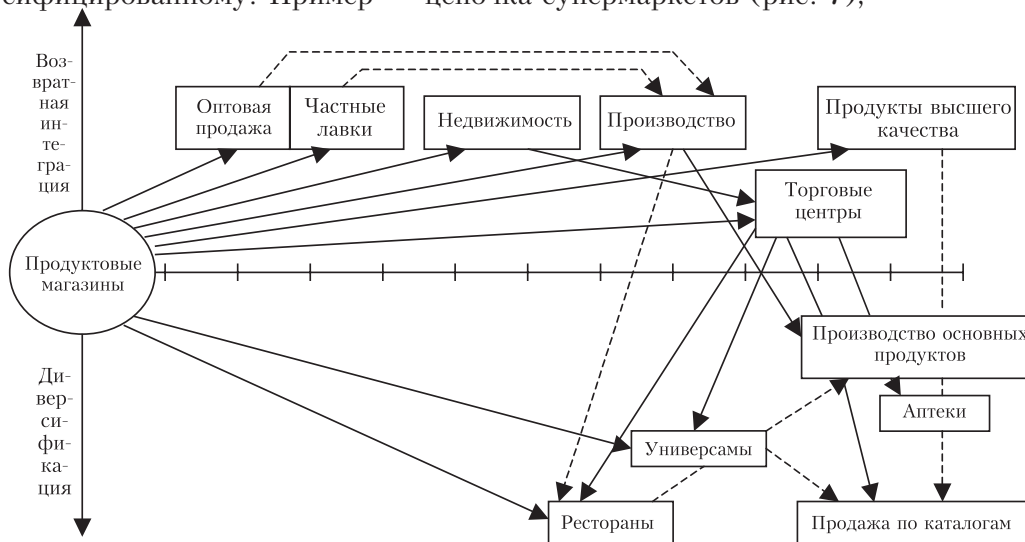


Рис. 7. Динамика развития связанной диверсификации на примере сети супермаркетов Steiberg [6]

• *кристаллическая* диверсификация — предприятие обростаёт связанными, соединёнными и т.п. видами деятельности, как кристалл. Там, где раньше были связи между стратегическими направлениями деятельности, теперь — нарастание по всем измерениям. Виды деятельности связаны ключевыми компетенциями, например, в компании ЗМ — “охватывающие и связанные технологии”, которые используются при производстве многих продуктов.

5. *Возвратные* стратегии — противоположность диверсификации. Предприятия могут отсекают “кристаллические наросты”, сокращать виды деятельности, ликвидировать (процесс, обратный внутреннему развитию) или реализовывать (процесс, обратный приобретениям) бизнес. В процессе развития путем экспансии, интеграции, диверсификации и т.п. Г. Минцберг рекомендует использовать три основные стратегии *переосмысления* бизнеса [6]:

1. *Переопределение* бизнеса. Можно по-иному определить бизнес: по функции, которую он выполняет, по рынку, который обслуживается, по произведенному продукту. Определение может быть конкретным, узким, “осязаемым” (производство конкретного продукта) и широким, “неосязаемым” (финансовые услуги). Макмиллан Х. (MacMillan H.) переопределение относит к “реформированию отраслевой инфраструктуры” (1983), а М. Портер — к “переконфигурации” (1985). Так же, как форма переопределения бизнеса может рассматриваться концепция товаров-заменителей, предложенная М. Портером [5].

2. *Перекомбинирование* бизнеса, перегруппировка, попытка посмотреть на разные виды деятельности, как на один. Такая перегруппировка может быть физической или концептуальной. Например, “железные дороги” и “транспортировка”. Наиболее удачные стратегии перекомбинирования приводят к “системному взгляду” на бизнес, где все продукты и услуги взаимозависимы.

3. *Перемещение* основного бизнеса — круг развития предприятия замкнулся, возвратились к тому состоянию, с которого начинали — к размещению основного бизнеса в отраслевой цепочке создания стоимости. Многоуровневое предприятие стремится иметь “единый центр тяжести”, консультационный центр, где сосредоточены не только ключевые компетенции, но и культура. Например, в компании “Проктер энд Гэмбл” это “бренды” потребительских товаров. С изменением стратегической позиции смещается и “центр тяжести”, что возможно несколькими путями: предприятие может двигаться вдоль производственной цепочки; изменение доминирующей функции, например, от производства к маркетингу; переход к новому бизнесу; переход к новой ключевой теме, например, от одного продукта или функции к более широкой концепции. Так, в компании “Проктер энд Гэмбл” перешли от производства мыла к средствам индивидуального ухода.

Интересный подход к анализу взаимосвязи стратегии и оргструктуры управления предприятием предложил Гэлбрейт (Galbraith) [7], который использовал концепцию “центра тяжести” (гравитации), разработанную в 1980 г. В соответствии с ней, этот центр тяжести возникает там, где предприятие достигло успеха в своей области. Центр тяжести зависит от того, в каком звене в отраслевой цепочке создания стоимости предприятие начинало деятельность (добыча сырья, первичная обработка, переработка, производство продукта, производство бренда и дистрибуция, розничная продажа). В зависимости от места в этой цепочке предприятию необходимы принципиально разные навыки и способности для достижения конкурентного преимущества. Для предприятий, которые преимущественно занимаются добычей сырья, его первичной и последующей обработкой, ключевыми факторами успеха являются стандартизация (гомогенизация) продукта, снижение затрат, инновации процессов, ра-

циональные схемы снабжения, инжиниринг, объемы реализации, функциональные или линейные связи. Для предприятий, расположенных дальше в цепочке создания стоимости, важными являются противоположные навыки или функции: сегментирование по потребителям, инновации продуктов, исследования и разработки и маркетинг, занятие выгодной рыночной ниши, создание центров прибыли.

Если предприятие создано в определенном звене в отраслевой цепочке поставок, оно владеет определенным набором навыков и умений, который является критическим именно для этой деятельности. И потому любые стратегические изменения следует рассматривать с точки зрения того, как это влияет на центр тяжести предприятия. Если изменения стратегии требуют смены центра тяжести предприятия, они наиболее радикальные, требуют изменения навыков и умений, которыми владеет предприятие, и реализация наиболее сложная.

Первое стратегическое изменение для предприятия — *вертикальная интеграция* в отрасли. Это изменение, как правило, не меняет центра тяжести. Например, в целлюлозно-бумажной промышленности могут быть предприятия с разными центрами тяжести (специализирующиеся на целлюлозе, бумаге в рулонах, упаковочной бумаге, салфетках, памперсах и т.п.), соответственно, с разными стратегиями и оргструктурами управления.

Центр тяжести образует основу, с которой начинаются стратегические изменения. Если отрасль достигла зрелости, можно изменить центр тяжести, найти нишу, в которой выше рентабельность, перейти в другую отрасль с таким же центром тяжести и т.п.

Диверсификация путем производства и предложения сопутствующих продуктов происходит по ходу отраслевой цепочки создания продукта или услуги. При этом не изменяются ни отрасль, ни центр тяжести. Предприятие ищет дополнительные источники дохода и прибыли.

Относительная диверсификация — предприятие приходит в другие отрасли, но с аналогичным центром тяжести. Например, Проктер энд Гэмбл, начав с производства мыла, вертикально интегрировалась назад, в собственное химическое производство, а потом, в поисках возможностей роста, диверсифицировалась в бумажную, пищевую, фармацевтическую отрасли. Все новые отрасли производят потребительские товары под управлением бренд-менеджеров. Компания 3М также относительно диверсифицируется, но на основе технологии. Около 40 тыс. разных продуктов производятся в 70 подразделениях, но 95 % продуктов изготавливаются с использованием охватывающих и связанных технологий. Центр тяжести — производство продуктов, стоимость прибавляется путем исследований и разработок.

Связанная диверсификация — движение в новые отрасли с разными центрами тяжести, между которыми есть связь. Например, производитель бумаги движется в химическую отрасль, продавая продукты из целлюлозы, а также вырабатывая красители. Такая диверсификация ничего не дает центру тяжести, а рассматривается только как создание обособленных центров прибыли.

Несвязанная(безотносительная) диверсификация — подобна связанной, но это движение в другие отрасли с разными центрами тяжести. Цель — диверсификация рисков.

Изменение центра тяжести возможно без изменения отрасли.

Наиболее рентабельными являются относительно диверсифицированные компании. Объясняется это такими факторами. Это преимущественно производители конечных продуктов с высокими затратами на исследования и разработки, рекламу, которые получают высокие прибыли. С другой стороны, на таких предприятиях все виды деятельности имеют одинаковый центр тяжести,

используются аналогичные навыки, система управления и организационная структура управления предприятием понятны каждому работающему.

Менее рентабельны вертикально интегрированные предприятия. Они, как правило, занимаются добычей и первичной переработкой сырья, их расцвет приходится на начало XX в. По нашему мнению, они не способны на стратегические изменения.

К аналогичным выводам относительно связи оргструктуры управления предприятием с его финансовыми результатами пришли исследователи, которые анализировали деятельность 150 предприятий Киевской области [8].

Как правило, центр тяжести очень тяжело изменить независимо от того, где он находится в отраслевой цепочке создания продукта или услуги. Это связано с тем, что смена центра тяжести требует изменения оргструктуры управления предприятием, частично отказа от культуры и внедрения новых управленческих систем. Поэтому легче создать новые предприятия с новым центром тяжести, чем попытаться изменить центр тяжести существующим.

Рассмотренные авторские подходы предусматривают аналогичную траекторию (круг) развития предприятия, от специализации (через интеграцию и диверсификацию) к последующему отсечению лишних видов деятельности и снова специализации (рис. 8). Причем интеграционные и диверсификационные стратегии настолько тесно связаны, что Г. Минцберг выделяет такой вид стратегий развития, как комбинированные интеграционно-диверсификационные, еще раз акцентируя, что эти процессы очень близки по сути, а также связаны во времени и пространстве.

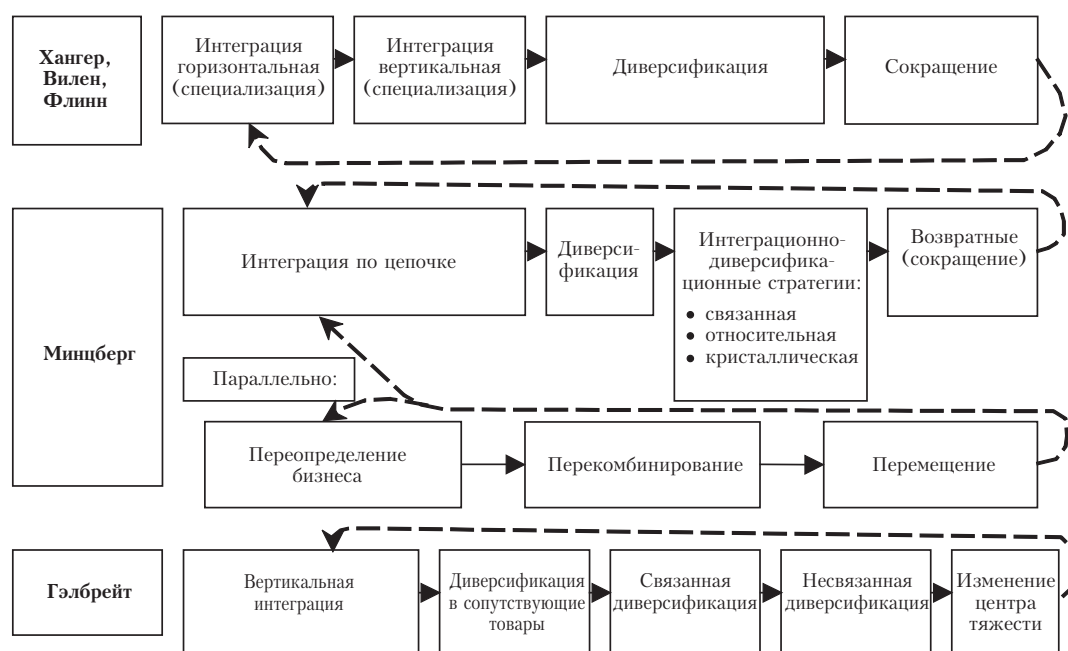


Рис. 8. Траектория (круг) развития предприятия с использованием интеграционно-диверсификационных стратегий

Еще один из подходов к определению сути интеграционных и диверсификационных стратегий предприятия состоит в рассмотрении последних как подстратегий внешнего роста предприятия (см. рис. 9), опять-таки тесно взаимосвязанных.

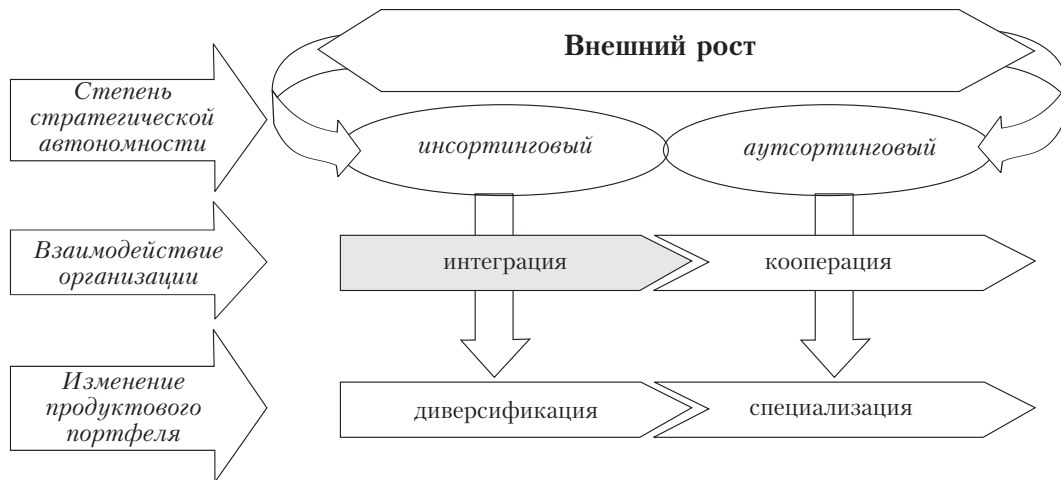


Рис. 9. Составляющие внешнего роста предприятия [9]

Итак, считаем возможным отнести интеграционно-диверсификационные стратегии к стратегиям развития предприятия. Исходя из того, насколько привлекательной является сфера деятельности и насколько сильна конкурентная позиция предприятия в конкретных стратегических направлениях деятельности, различные комбинации интеграционно-диверсификационных стратегий могут быть использованы для укрепления существующих позиций и обоснования путей развития предприятия.

Литература

1. *Hunger J.D., Flynn E.J., Wheelen T.L.* Contingency Corporate Strategy: A proposed Typology with Research Proposition. Midwest Division of the Academy of Management, Milwaukee, Wisconsin, April, 1990.
2. *Strategic Management: Issues and Cases / P. Dobson, K. Starkey, J. Richards.* 2nd ed. Blackwell Publishing, 2004.
3. *Ожегов С.И.* Словарь русского языка / Под ред. чл.-корр. АН СССР Н.Ю. Шведовой. 20-е изд. М., 1988.
4. *Словник іншомовних слів / За ред. чл.-кор. АН УРСР О.С. Мельничука.* Київ, 1977.
5. *Золотогоров В.Г.* Экономика: Энциклопедический словарь. Мн., 2003.
6. *Mintzberg H.* Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework, in *Advances in Strategic Management.* Greenwich, 1988. Vol. 5
7. *Thomas L., Wheelen J., Hunger D.* Strategic Management and Business Policy. 1992.
8. *Лавренко В.В.* Реструктуризація промислових підприємств і формування їх інвестиційного потенціалу: Автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2000.
9. *Гребешкова О.М.* Стратегія зовнішнього зростання підприємства: теоретичне позиціонування і методологічне забезпечення: Дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2005.