**Стратегии роста: рост за счет внешних средств**

Анатолий Тимофеевич Зуб, профессор кафедры теории и технологии управления факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова, специалист в области корпоративного управления и стратегического менеджмента.

Возможности применения внешних стратегий значительны. Они обычно реализуются посредством приобретений, слияний и создания совместных предприятий или могут включать партнерскую договоренность с компаниями, которые находятся в начале или в конце существующей цепочки создания ценности данной компании, — от производителей сырья до конечных потребителей. Основными задачами, стоящими за этими различными формами роста, является увеличение доли рынка и возможности достижения финансовой синергии.

Существует целый ряд преимуществ, которые достигаются компаниями, выбравшими стратегии роста за счет внешних средств, например следующие:

рост за счет внешних средств осуществляется быстрее, чем в случае ориентации на стратегии внутреннего роста;

позволяет уменьшить конкуренцию за счет приобретения конкурента;

появляется возможность быстро приобретать необходимые ресурсы, такие как новые технологии или управленческие навыки;

позволяет сбалансировать или пополнить ассортимент продукции фирмы;

дает шанс добиться стабильности прибыли и продаж компании: это обычно достигается за счет приобретения предприятий, чьи структуры доходов и продаж уравновешивают пики и спады компании;

позволяет повышать эффективность и прибыльность; это достигается за счет синергии;

дает возможность делать разумные вложения средств за счет приобретения предприятий, которые могут обеспечить использование средств лучшим образом, чем при реинвестировании их в стратегию внутреннего роста.

Таковы некоторые общие причины для реализации стратегий внешнего роста, сейчас же сконцентрируемся на исследовании конкретных стратегий внешнего роста — диверсификации (концентрической и конгломератной) и интеграции (горизонтальной и вертикальной).

**Диверсификация**

Такие стратегии характеризуются расширением существующего портфеля с точки зрения продукта и рынка: фирма расширяет спектр своей деятельности, начиная выпуск новых товаров или осваивая новые рынки сбыта. Надо отметить, что диверсификация и приобретение другого предприятия не синонимы. Приобретение может не привести к диверсификации (если приобретается однопрофильное предприятие, например фирма, владеющая сетью АЗС, приобретает еще одну автозаправочную станцию), а диверсификация, как указывалось ранее, может быть достигнута и через внутреннее развитие (если фирма, опираясь на внутренние ресурсы, начинает осваивать новые направления в своей деятельности: та же фирма — владелец АЗС может начать строительство многоэтажных автостоянок).

Как правило, основной причиной диверсификации является стремление снизить риск: неудача в одной сфере деятельности может быть компенсирована успехом в другой в случае разнопрофильного бизнеса. Таким образом, снижается зависимость фирмы от одного выпускаемого ею продукта или освоенного рынка. Кроме того, диверсификация обеспечивает эффективное использование свободных средств. Например, если организация имеет несколько предприятий типа «денежных коров» (т. е. таких, которые приносят много денежных средств), она может вложить полученную прибыль в новые направления деятельности. Особенно это важно в том случае, когда основная отрасль, где действует организация, находится на спаде: в этом случае диверсификация может стать маршрутом выхода из такой отрасли.

Часто проводится разграничение между концентрической и конгломератной диверсификацией. В чем различия между этими двумя типами стратегий?

Концентрическая диверсификация используется тогда, когда организация приобретает предприятия, которые производят продукты или предоставляют услуги, сходные с существующими продуктами или услугами. (Например, приобретение еще одной АЗС фирмой, владеющей рядом автозаправочных станций.) Организации, желающие произвести концентрическую диверсификацию внешними средствами, будут искать хозяйственные организации, которые в значительной степени связаны с ними в вопросах рынков, каналов распределения, потребностей в технике и ресурсах. Финансовые выгоды концентрической диверсификации обычно появляются в течение среднего или длительного срока.

Конгломератная диверсификация реализуется в том случае, если организация приобретает предприятия, которые производят продукты или обеспечивают услугами, не имеющими явной связи с существующими продуктами, услугами и рынками. (Например, фирма, специализирующаяся на строительстве, приобретает магазин.) Конгломератная диверсификация часто обеспечивает значительную финансовую синергию. Это может происходить из-за возможностей получить некоторые преимущества в налогообложении, лучше использовать финансовые ресурсы и т. д.

Данная стратегия в целом рассматривается как имеющая высокий уровень риска, так как компания может не иметь управленческих навыков, необходимых для эффективного руководства новым предприятием другого профиля. Эта стратегия подходит главным образом для больших компаний, которые менее чувствительны к перепадам цен.

**Интеграция**

Интеграция может проходить в двух направлениях: горизонтальном и вертикальном. Соответственно выделяются два типа стратегии.

Горизонтальная интеграция. Наиболее типичным образом стратегия горизонтальной интеграции осуществляется, когда фирмаприобретает или сливается с основным конкурентом или компанией, действующей на схожей стадии в цепочке создания стоимости. Однако при этом две организации могут обладать различными сегментами рынка. Объединение сегментов рынка вследствие слияния придает фирме новые конкурентные преимущества, а в долговременной перспективе сулит существенное увеличение дохода. Можно привести ряд характерных причин, которые способствуют избранию стратегии горизонтальной интеграции, среди них отметим следующие:

горизонтальная интеграция может быть связана с характеристиками роста в отрасли производства (например, быстрый рост);

увеличившийся вследствие объединения эффект масштаба может усилить основные конкурентные преимущества;

организация может иметь избыток финансовых и трудовых ресурсов, что позволит ей управлять расширившейся компанией;

объединение может быть средством устранения товара, являющегося близким заменителем;

конкурент, которого хотят купить, может иметь значительный дефицит финансовых ресурсов.

Вертикальная интеграция. Эта стратегия означает, что компания расширяется в направлениях деятельности, связанных с продвижением товара на рынок, его реализаций конечному покупателю (прямая вертикальная интеграция) и связанных с поступлением сырья или услуг (обратная вертикальная интеграция) Прямая вертикальная интеграция защищает покупателей или сеть распределения и гарантирует покупку продукции. Обратная вертикальная интеграция нацелена на закрепление поставщиков, поставляющих продукцию по более низким ценам, чем у конкурентов.

Вертикальная интеграция также обладает рядом преимуществ и недостатков, некоторые из них приведены ниже.

Недостатки:

в вертикальной интеграции заложена тенденция повышения риска: сосредоточение организации на одном сегменте рынка увеличивает ее зависимость от общего положения дел в данной отрасли;

вертикальная интеграция может привести к меньшей гибкости в принятии решений в связи с изменениями внешней среды. Это возникает потому, что конкурентное преимущество компании связано с конкурентоспособностью поставщиков или покупателей, включаемых в процесс интеграции;

она также может создать значительные препятствия для выхода компании из этого вида бизнеса, так как повышается степень привязанности активов компании. Их будет гораздо труднее продать в случае спада;

новые подразделения организации могут потребовать различных управленческих навыков. Это может быть значительным расходом и повысит степень риска, присущего стратегии.

Преимущества:

возникают новые возможности экономии, которые могут быть реализованы. Сюда включаются лучшая координация и управление, снижение расходов на погрузку-разгрузку и транспортировку, лучшее использование площадей, мощностей, более легкий сбор информации о рынке, сокращение переговоров с поставщиками, меньшие расходы на осуществление сделок и выгоды от стабильных связей;

вертикальная интеграция должна гарантировать организации поставки в более жесткие сроки;

этот путь позволяет противостоять значительной рыночной власти поставщиков и покупателей.