

ВЛИЯНИЕ КОМБИНАЦИИ СТРАТЕГИЙ НА СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

Тарасова Ж.Н.

Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет, Санкт-Петербург, Россия (194021, Санкт-Петербург, ул. Новороссийская, д.50). E-mail: vectaspb-buh@yandex.ru

Реализация стратегии должна обеспечивать компании рост ее стоимости в долгосрочном периоде. Этот рост может быть получен различным образом, поскольку на формирование конечного значения стоимости оказывает влияние достаточно большое число факторов внешней и внутренней среды. Использование внешних и внутренних возможностей достигается посредством совокупности оптимальных управленческих решений на разных уровнях управления компанией. Различные стратегии должны разрабатываться и реализовываться во взаимосвязи друг с другом. Комбинация стратегий требует их тщательного анализа. В статье на основе классификации стратегий по признакам *тип развития предприятия и уровень управления* рассматривается их роль в процессе формирования стоимости предприятия. Обосновывается важность взаимосвязи видов корпоративных и функциональных стратегий по направлениям развития предприятия на основе соответствия их комбинации внешним и внутренним возможностям предприятия.

Ключевые слова: классификация стратегий, стоимость компании, влияние стратегии на стоимость компании.

THE EFFECT OF STRATEGIES COMBINATION FOR BUSINESS VALUE CREATING

Tarasova Z.N.

St. Petersburg State University of Trade and Economics, St. Petersburg, Russia (194021, St. Petersburg, Novorossiyskaya st., d.50). E-mail: vectaspb-buh@yandex.ru

Implementation of the strategy should provide the company increase its value in the long run. This growth can be obtained in various ways, since a large enough number of factors of external and internal environment affects the formation of the final value. Using external and internal capabilities is achieved by combined optimal management decisions at different levels of the company management. Different strategies must be developed and implemented in conjunction with each other. Strategies combination requires a thorough review. On the basis of the strategies classification on the grounds of *the type of enterprise development and the level of management* the role in the formation of enterprise value is considered. The importance of the relationship types of corporate and functional strategies in areas of the enterprise development is substantiated on the basis of their compliance with combination external and internal features of the enterprise.

Keywords: strategies classification, the value of the company, the strategy impact on the company value.

Стратегическое решение – это всегда выбор между альтернативными вариантами будущего развития. Фундаментальная связь между ценностью компании и стратегическими решениями состоит в том, что *ценность изменяется в момент принятия/непринятия стратегических решений* в условиях изменения структуры и динамики внешней и внутренней среды компании, так как в этот момент изменяется будущая траектория развития компании, ее потенциал [4]. Поэтому, с точки зрения концепции управления, ориентированного на стоимость, необходимо рассчитывать влияние каждого из предполагаемых вариантов действий на стоимость компании и выбирать варианты, максимизирующие стоимость.

Если зависимость стоимости от стратегии можно представить как функцию $E = E(S)$, где E – прирост стоимости бизнеса за период по результатам реализации некоторой стратегии S ; а S – стратегия из некоторого множества стратегий \hat{S} , то задача стратегического

менеджмента состоит в том, чтобы выявить максимум этой функции по виду примененной стратегии:

$$E = \max E(S), S \in \hat{S}.$$

Компания может применять для решения задачи максимизации стоимости различные стратегии. Несмотря на то, что общей целью компании является максимизация стоимости бизнеса, различия в выборе механизмов создания стоимости и показателей эффективности приводят к различиям в выборе стратегий.

Чтобы правильно выбрать нужную стратегию и оценить перспективы, следует детально ознакомиться с особенностями реализации каждой из них и оценить их влияние на стоимость компании. Наиболее важный момент в части приоритетности анализа связи стоимости и стратегий – отчетливое понимание того, каким образом корпорация в целом создает стоимость (за счет сильного брэнда, низкой стоимости капитала, синергизма между бизнес-единицами, масштаба операций, привилегированных отношений или доступа к уникальным ресурсам и т.д.).

В зависимости от *типа развития компании* классическая теория менеджмента предлагает разделение стратегий на *три группы* (такие стратегии называют *эталонными* или *базовыми*):

- I. *Стратегии роста;*
- II. *Стратегии стабилизации (стратегия ограниченного роста);*
- III. *Стратегии сокращения.*

Стратегии роста нацелены на расширение рыночной деятельности, рост объемов инвестирования, увеличение активов компании.

На основе исследования успешных стратегий развития бизнеса [1] была установлена следующая закономерность: 78 % стоимости бизнеса зависит от такого фактора, как *рост бизнеса*. Под ростом понимается увеличение объема продаж, расширение бизнеса за счет открытия или покупки новых подразделений (причем темпы роста должны превышать средние по отрасли).

Стратегии стабилизации, защиты и выживания направлены на сохранение рыночной ниши и доли рынка. В этих условиях главная задача – поиск внутренних резервов и выгодных рыночных возможностей с минимальными уровнями риска [3]. При таких стратегиях увеличение стоимости бизнеса зависит от операционных факторов, таких как *рентабельность*, возможно только на коротких отрезках времени.

Стратегии сокращения имеют главной целью свести к минимуму затраты компании на виды бизнеса, которые наносят ей убытки. Ставится задача выйти с рынка с минимальными потерями при закрытии бизнеса, с минимизацией потери в стоимости.

Увеличение стоимости возможно при ликвидации бизнеса, являвшегося разрушителем стоимости компании.

В зависимости от **уровня управления** стратегии менеджмента разделяют на:

1. *Надкорпоративные;*
2. *Корпоративные;*
3. *Бизнес-стратегии(или деловые стратегии);*
4. *Функциональные стратегии [7];*
5. *Операционные стратегии(или стратегии рабочих групп [6].*

Надкорпоративные стратегии – это стратегии для групп независимых компаний. По характеру объединения выделяют *кластерные, сетевые, стратегии независимых групп.*

В российской практике почти нет примеров стратегий, созданных для групп независимых компаний. Более распространены *сетевые стратегии.* Проходят апробацию *кластерные стратегии.*

Корпоративные стратегии – стратегии для компании и сфер ее деятельности в целом. Необходимо определить комбинацию и масштабы видов деятельности, составить так называемый портфель видов бизнеса, выбрать рынки, определить главные приоритеты, сформулировать ключевую идеологию.

Концепция корпоративных стратегий дает ответы на вопросы о том, как компания выбирает оптимальный для себя набор *видов бизнеса* (бизнес-направлений) и как она конкурирует на соответствующем *наборе рынков.*

С учетом различных типов развития фирм корпоративные стратегии можно разделить на следующие виды (табл. 1).

Таблица 1

Виды корпоративных стратегий с учетом типа развития компании

Стратегии по критерию <i>тип развития</i> компании		
<i>Стратегии роста</i>	<i>Стратегии стабилизации</i>	<i>Стратегии сокращения</i>
Виды корпоративных стратегий по критерию типа развития компании		
<p><i>1.Интенсивный рост (рост по отношению к базовому рынку)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Концентрация: 	<ul style="list-style-type: none"> • «Стратегия паузы»; • Стратегия «осторожного продвижения»; 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия сокращения расходов; • «Сбор урожая»;
<p><i>2.Экстенсивный рост(рост, основанный на возможностях вне зоны обычной деятельности):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Диверсификация: 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия «без изменений»; • Стратегия снятия прибыли (стратегия 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия сокращения бизнеса; • Ликвидация

<p>-центрированная; - конгломератная; - горизонтальная.</p> <p><u>3.Интегративный рост</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Интеграция: <p>- горизонтальная; -вертикальная (прямая и обратная)</p>	<p>генератора денежной наличности)</p>	
---	--	--

Надкорпоративные и корпоративные стратегии имеют наибольшее влияние на изменение стоимости бизнеса.

Возможно, по этой причине главными сюжетами практики корпоративных стратегий являются **диверсификация** (набор бизнесов, в которых компания конкурирует), **вертикальная интеграция** (набор стадий производства, включенных в рамки конкретной компании) и **слияния и поглощения** (как один из механизмов реализации стратегий диверсификации и вертикальной интеграции) [2].

Вертикальная интеграция расширяет конкурентный горизонт компании в той же отрасли. Стратегия вертикальной интеграции приводит к успеху только тогда, когда она значительно укрепляет конкурентную позицию компании, в т.ч. за счет оптимизации стоимостных цепочек.

Диверсификация создает рыночную стоимость за счет эффекта синергии, когда диверсифицированная группа бизнесов может работать лучше под покровительством одной материнской корпорации, чем в случае, если бы все входящие в нее бизнесы были независимы.

Бизнес стратегии или **деловые стратегии** – это стратегии для каждого отдельного вида деятельности компании. Новое направление стратегического управления – *бизнес-стратегии* – посвящено поиску ответа на вопрос, как компания конкурирует в конкретной отрасли или на конкретном рынке.

Классический перечень [8] наиболее популярных стратегий основан на комбинации конкурентных преимуществ – лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование:

- 1) Лидерство по издержкам;
- 2) Стратегия широкой дифференциации;
- 3) Стратегия оптимальных издержек;
- 4) Сфокусированная стратегия (стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках);

5) Сформулированная стратегия (стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции).

Стратегия *дифференциации* – конкуренция на основе добавления стоимости товара за счет улучшения потребительских свойств, обслуживания, ассортимента (качества, услуг, дифференциации), при которой потребители платят надбавку для покрытия возрастающих издержек.

Стратегия *лидерство в снижении затрат* – предложение продукции или услуг по самой низкой цене. Согласно этой стратегии качество и обслуживание имеют определенную ценность, но дифференциацию обеспечивает сокращение издержек.

Стратегия *фокусирование* – создание добавленной стоимости путем удовлетворения потребностей конкретного потребителя.

Но деловая стратегия затрагивает не только вопрос о том, как повысить конкурентоспособность компании, но и отражает функциональные стратегии, действия и планы руководства по работе в разнообразных условиях *отрасли*. Стратегия бизнес-единицы обобщает функциональные стратегии до уровня набора устойчивых *конкурентных преимуществ* отдельной бизнес-единицы. Для компаний, имеющих одно бизнес-направление, этот уровень стратегии зачастую является наивысшим. *Бизнес стратегии и подчиненные функциональные стратегии оказывают, главным образом, влияние на создание добавленной стоимости бизнеса.*

Функциональные стратегии – разрабатываются для каждого функционального направления определенной сферы деятельности (производства, продаж, маркетинга, финансов, кадров, логистическая стратегия, стратегия социальной ответственности и т.п.). Реализация таких функциональных стратегий, как финансовая и инвестиционная, в первую очередь влияет на *создание новой стоимости* в холдинговой компании. С начала 90-х годов пристальное внимание уделяется производственным стратегиям. В аспекте создания стоимости изучаются инновационные стратегии и стратегии формирования кадрового потенциала (табл. 2).

Таблица 2

Виды стратегий по направлениям деятельности фирмы

Функциональные стратегии	Виды функциональных стратегий
<i>Производственные</i>	- основанная на ценах; - основанная на модификации; - основанные на качестве; - основанные на времени.
<i>Маркетинговые:</i>	-расширение рынка;

-товарная; -ценовая; -фирменная; -рекламная.	-проникновение вглубь рынка; -продвижение на новые рынки.
<i>Финансовые:</i> - формирования финансовых ресурсов; - обеспечения финансовой безопасности; -повышения качества управления финансовой деятельностью	-стратегия финансовой поддержки ускоренного роста компании; -стратегия финансового обеспечения устойчивого роста компании; -антикризисная финансовая стратегия.
<i>Инвестиционные</i>	- агрессивная; - сбалансированная; -консервативная.
<i>Стратегии НИОКР</i>	- инновационная; -имитационная.

Однако детально разрабатывать функциональные стратегии и стратегии бизнес-единиц имеет смысл только для приоритетных направлений бизнеса.

Операционные стратегии – это более узкие стратегии для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений). Определяют, как управлять ключевыми подразделениями бизнеса и решать стратегически важные *оперативные задачи* (рекламные компании, управление запасами, поставки).

Несмотря на то, что в теории операционные и функциональные стратегии рассматриваются во взаимосвязи с бизнес-стратегиями, а последние с корпоративными, в зарубежной и отечественной практике много примеров, когда агрессивная политика захвата рынка приводила к истощению финансового потенциала компании и кризису ликвидности. Отслеживая путь ряда российских компаний с агрессивной маркетинговой политикой, можно заметить, что за периодом бурного роста у них происходит стагнация, а то и продажа бизнеса, причём не на самых лучших условиях, – продажа по необходимости. Другие – резко меняют свою стратегию с максимального роста, занимаемой доли рынка, на повышение эффективности [5].

Причиной таких последствий является неправильный выбор на практике комбинации и взаимосвязи стратегий различных уровней и механизмов их реализации относительно внешних условий конкурентной среды.

С учетом анализа комбинации стратегий различных уровней зависимость стоимости можно описать следующим образом,

$$E = E(S_0 + S_1 + \dots + S_n),$$

где E – прирост стоимости бизнеса за период по результатам реализации некоторой *корпоративной стратегии* S_0 и связанных с ней *стратегий бизнес уровня* и *функциональных стратегий* S_1, \dots, S_n из некоторого множества стратегий \hat{S} .

Взаимосвязь стратегий компании представлена на рис. 1.



Рис. 1. Взаимосвязь стратегий компании

Задача стратегического менеджмента состоит в том, чтобы выявить *максимум* этой функции по виду комбинации применяемых стратегий:

$$E = \max E (S_0 + S_1 + \dots + S_n), S_k \in \hat{S}, k = 1, \dots, n.$$

Выводы

1. Наибольшее влияние на стоимость компании оказывают *стратегии корпоративного уровня*.
2. Из возможных стратегических альтернатив корпоративных стратегий наибольшее увеличение стоимости происходит при реализации *стратегий роста* бизнеса.
3. Анализ корпоративных стратегий при выборе стратегической альтернативы (конкретной стратегии) предполагает оценку стоимости компании с целью выявления ее потенциального вклада в создание стоимости на корпоративном уровне и на уровне подразделений компаний.
4. Стратегии нижних уровней и надкорпоративные стратегии должны рассматриваться во взаимосвязи с корпоративными стратегиями *с точки зрения их влияния на факторы стоимости*.

Список литературы

1. Борисова А. Как управлять стоимостью компании. Финансовый директор. <http://fd.ru/articles/16946>.
2. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – 2-е изд. – Катькало В.С.; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – С. 548, 435, 26.
3. Маленков Ю.А. О классификациях стратегий компаний. Корпоративный менеджмент. <http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>.
4. Паламарчук В.П. Оценка компании для обоснования стратегических решений. – 2-е изд., перераб. – М.: ВШФМ АНХ при правительстве РФ, 2009. – 286 с.
5. Стратегия роста: быстро бежать и не падать. <http://fd.ru/articles/34341>.
6. Томпсон Артур, А., Стрикленд Ш, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12 изд.: пер с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 926 с.
7. J.A. Pierce, R.B. Robinson Jr. Strategic management: Strategy Formulation and Implementation. 3ded. Irwin, Homewood, 1988.
8. Michael E. Porter, Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free press, 1980.

Рецензенты:

Касьяненко Т.Г., д.э.н., профессор кафедры корпоративных финансов и оценки бизнеса Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербург;
Цацулин А.Н., д.э.н., профессор кафедры корпоративных финансов и оценки бизнеса Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербург.