



УДК 334.758

Т.А. Богданова

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ОТРАСЛЕЙ

T.A. Bogdanova

### STRATEGIC BUSINESS ACTION IN BRANCH STRUCTURAL CHANGE

---

Приведены результаты исследования влияния стадий развития отрасли на стратегические действия фирм. Выявлено воздействие изменения структуры отрасли на формирование конкурентных преимуществ компании с учетом принципов и факторов жизненного цикла отрасли.

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА. МЕЖФИРМЕННЫЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ.

Research of influence of the branch development stage on the strategy on firms. Influence of change of branch structure at formation of competitive advantages of firm is revealed with regard to the principles and factor of the life cycle of the branch.

STAGES OF DEVELOPMENT OF BRANCH. STRATEGIC GROUP. COMPETITIVE ADVANTAGES. INTERCOMPANY COOPERATION. STRATEGIC BUSINESS ACTIONS.

---

Усиление влияния факторов международной конкуренции, создание глобальных рынков, развитие внутренних рынков, интеграция ресурсов – все это приводит к модификации форм организации экономической деятельности в виде разнообразных схем межфирменных взаимодействий с целью снижения рисков участников отрасли и усиления их конкурентных позиций в условиях динамично меняющихся факторов внешней среды.

Существующее в настоящее время разнообразие моделей, форм и видов межфирменных взаимодействий требует грамотного использования моделей стратегического управления, которые являются гарантом обеспечения конкурентных преимуществ компании с учетом структурных отраслевых изменений.

Каждая отрасль проходит определенные этапы развития, в процессе которого меняются: количество и размер участников; специфика взаимосвязей между компаниями и стратегическими группами; степень концентрации бизнеса; уровень и специфика барьеров входа и выхода; специфика информационных потоков; темпы роста потребительского спроса и его структура; уровень и

дифференциация издержек участников; взаимодействие участников рынка с другими отраслями; роль и участие государственных структур и т. п.

Эмпирические исследования по вышеперечисленным параметрам, проводимые консалтинговой фирмой A.T. Kearney на рубеже XX–XXI в., привели к созданию модели отраслевой консолидации, согласно которой выделяется четыре этапа развития отрасли (рождение, рост, специализация, равновесие) [1]. Эволюционный же подход выделяет три фазы развития рынка: конкуренция, олигопольная структура, монополия. При этом данные подходы не противоречат друг другу, так как вопросы кооперации и осмысленных межфирменных взаимодействий возникают на определенном этапе конкурентной борьбы, что согласно модели консолидации наступают только на этапе «роста». Таким образом, как показывают исследования, существуют определенные *принципы и этапы развития отрасли*. При этом скорость прохождения, как отдельных этапов, так и полного цикла развития отрасли имеет *отраслевую специфику*.

Как показывает международный опыт [1], развитие отраслей независимо от их

принадлежности к той или иной сфере производства товаров и услуг происходит по одним и тем же принципам. Конкурентная борьба в отрасли сопровождается процессами слияний и поглощений, масштаб и интенсивность которых во времени меняется. В своем развитии отрасли проходят четыре этапа консолидации: начало, рост, специализация, равновесие. Каждый этап характеризуется различной продолжительностью во времени, количеством и спецификой стратегических групп, набором реализуемых корпоративных и конкурентных стратегий, стоимостью и количеством совершаемых сделок по слиянию и поглощению, степени государственного вмешательства и т. п.

Для реализации адекватных стратегических решений менеджеры компании должны иметь четкое представление, на какой стадии развития находится отрасль, в какую стратегическую группу входит их компания и какую позицию она занимает.

На каждой стадии консолидации отрасли для различных стратегических групп имеется свой набор наиболее приемлемых стратегических решений как на уровне компании в целом (корпоративные стратегии), так и отдельных бизнес-направлений (конкурентные стратегии). Успех компании зависит не только от правильного понимания позиций и необходимых стратегических решений, но и от того, как быстро компания способна их реализовать. А это, в свою очередь, зависит от системы внутрифирменного управления.

Процессы консолидации идут постоянно, но в разных отраслях проходят с разной интенсивностью, при этом часто носят глобальный характер, выходя за рамки национальных экономик. Оценка текущего состояния отрасли и прогноз ее развития позволяет выбрать наиболее перспективные направления и корпоративного роста и конкурентного позиционирования.

Экономический цикл в разной степени влияет на отдельные сектора экономики [2]. От спада больше всего страдают те отрасли промышленности, которые выпускают средства производства и потребительские товары длительного пользования (строительство, тяжелое машиностроение, судостроение, элек-

трооборудование, автомобилестроение, сельскохозяйственная техника и т. п.). Производство и занятость в отраслях, выпускающих потребительские товары кратковременного пользования, обычно меньше реагируют на цикл: пищевая промышленность, различного рода услуги населению, фармацевтика, косметология, медицинские услуги, жилищно-коммунальные сферы и т. п.

Создание и удержание конкурентных преимуществ с учетом *принципов развития отраслей, этапа экономического цикла* и степени его влияния на отдельные отрасли возможно за счет постоянного процесса диверсификации бизнеса. Наличие разных бизнес-направлений в отраслях, находящихся на различных этапах своего развития, снижает негативное воздействие экономического спада.

В период экономического кризиса компании продают непрофильные активы в отдельных отраслях (там, где низкие конкурентные преимущества) и вкладывают средства в те отрасли, где компания имеет возможность усилить свои позиции.

Стремление к завоеванию конкурентных преимуществ естественным образом усиливает позиции отдельных участников отрасли. Со временем их стратегические решения начинают касаться все больше не сферы конкурентной борьбы и завоевания рынка, а проблем собственного роста. С одной стороны, наличие монопольной власти приведет к вмешательству антимонопольных органов, что может сказаться на уровне экономической эффективности бизнеса (или, в крайнем случае, полной ее утрате в результате разукрупнения бизнеса и/или покупки долей бизнеса государством). С другой стороны, укрупнение бизнеса приводит к определенной стандартизации выпускаемой продукции и на фоне процессов «устаревания» товара в отдельных отраслях это может сопровождаться потерей части клиентской базы в результате переключения потребительского спроса либо на продукцию нишевых компаний [1], либо на товары-заменители, предлагаемые другими отраслями. В итоге отраслевые лидеры («победители») утрачивают стратегические перспективы в данной отрасли, что подталкивает их к поиску новых сфер эф-

фективного применения своих ресурсов<sup>1</sup>. В результате современные фирмы приобретают многоотраслевой характер. Постоянная диверсификация в родственные и неродственные виды деятельности сопровождается появлением принципиально новых продуктов и новых отраслей.

Неэффективность антимонопольной практики российских государственных органов в сочетании с относительной открытостью рынков снижает потенциальную конкурентоспособность национальных предприятий многих отраслей. С одной стороны, взаимозависимость крупного бизнеса и государства, отсутствия опыта и реальных механизмов реализации адекватных мер антимонопольного регулирования, неизбежно приводит к усилению текущих позиций существующих монополистов (особенно в сфере добычи и переработки ресурсов). С другой же стороны, такие действия государства приводят к утрате потенциальных конкурентных преимуществ тех же монополистов в силу отсутствия практики управления крупным бизнесом в условиях открытой рыночной экономики с развитой системой антимонопольного регулирования. И в данном случае речь идет не только о компаниях тех отраслей, где традиционно преобладает крупный бизнес (сфера добычи и переработки), но и о тех, где наблюдается естественный процесс консолидации (например, финансовый сектор), и где наш отечественный бизнес вполне может оказаться на четвертом этапе «балансов и альянсов».

Продажа, слияния и поглощения — все это требует не только наличия менеджеров, обладающих соответствующими знаниями и опытом управления крупным диверсифицированным бизнесом, но и развитой инфраструктуры рынка ценных бумаг. Несмотря на несовершенство российского финансового рынка, многие отечественные компании все чаще прибегают к привлечению средств путем выпуска и размещения различного рода ценных бумаг. Знание механизмов финансового рынка и грамотное его использование является одним из важных факторов долго-

<sup>1</sup> Глобальные рынки газированных безалкогольных напитков растут медленно (стадия равновесия). Компания *PepsiCo* осуществила стратегию диверсификации в сферу продуктов быстрого питания и соков.

срочного стратегического управления. Соответственно многие отечественные успешно работающие компании на определенном этапе своего развития вынуждены прибегать к привлечению иностранных специалистов, в том числе и непосредственно к управлению<sup>2</sup>.

Выявление структурных параметров отрасли, ее количественных (объем, стоимость и интенсивность сделок с активами в отрасли) и обобщение качественных характеристик дают возможность менеджерам компании вовремя принимать решения относительно выбора формы стратегических межфирменных взаимодействий. Систематизация экономических, транзакционных, социальных и институциональных факторов в отраслевом разрезе позволит определить особенности формирования межфирменных отношений в российской экономике, разработать концептуальные положения и принципы стратегического управления с учетом особенностей отрасли.

Специалисты А.Т. Kearny создавали свою теорию, исходя из реалий западного мира (развитой конкуренции, понятных механизмов госрегулирования и деятельности различных институтов). В России их действие можно наблюдать лишь последние несколько лет, кроме того, они носят довольно искаженный и фрагментированный характер. Все минувшее десятилетие узкий круг инвесторов занимался быстрым приобретением активов, владельцы которых становились крупными собственниками, минуя все промежуточные этапы роста. В итоге немало российских отраслей сегодня находятся на финальной стадии консолидации, когда уже ничего не происходит, а концентрация рынка близка к предельной. Это характерно для черной и цветной металлургии, нефтепереработки, производства труб, автомобиле- и судостроения (практически все виды машинострое-

<sup>2</sup> Гендиректор *X5 Retail Group* (сети «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель» и др.) *Франк Михаэль Мрос* (последним местом работы была немецкая сеть дискаунтеров *Lidl* (Германия), где он работал в качестве управляющего директора 18 лет). Под его руководством *Lidl* вышла на рынок Восточной Европы.

ЗАО «Корпорация «Глория Джинс» (основатель и владелец Владимир Мельников): главный управляющий Оливер Вуд, финансовый директор — Кристофер Кук.

ния), железорудной отрасли. Причина заключается не только в российской приватизационной истории, но и в господдержке крупных холдингов в авиапроме, вертолетостроении и других стратегических отраслях, ориентированных на экспорт. К так называемым «рыночным» отраслям можно отнести, прежде всего, розничную торговлю, пищевую промышленность, производство товаров народного потребления. Последовательные процессы консолидации разворачиваются в химической отрасли, фармацевтике и на рынке зерна, в производстве стройматериалов и ряде других растущих секторов.

С момента образования первого поколения собственников в РФ прошло уже почти 20 лет. В условиях российского рынка в основной массе собственник одновременно является и управляющим компании, можно ожидать (надеяться), что естественная смена поколений должна привести к определенным изменениям как в структуре собственности, так и в системе взаимоотношений *собственник – менеджер*, что отразится и на российском рынке ценных бумаг.

Появление транснациональных компаний на национальном рынке обычно происходит, когда национальные компании в результате межфирменных взаимодействий консолидируют отрасль до третьей стадии<sup>3</sup> (доля трех ведущих компаний ( $CR_3$ ) составляет 40 % и выше). Приход иностранных компаний на российский рынок имеет ряд положительных последствий: культура и опыт менеджмента; повышение прозрачности финансовых потоков, технологии и т. п. Среди отрицательных – диспропорция доли крупного и малого бизнеса в российской экономике. На фоне относительно быстрых процессов консолидации потенциально глобальных отраслей в России практически ничего не происходит в тех сферах, которые традиционно представлены малым бизнесом. Это делает российскую экономику особо зависимой от мировых конъюнктурных колебаний.

<sup>3</sup> В 2008 г. *Baltic Beverages Holding (BBH)*, датско-британское совместное предприятие) приобрело ОАО «Балтика» – крупнейшую российскую пивоваренную компанию (доля рынка на тот момент 39,7 %); в 2009 компания *PepsiCo* стала 100 % владельцем крупнейшего производителя соков на российском рынке ОАО «Лебедянский» (доля рынка на тот момент 30 %).

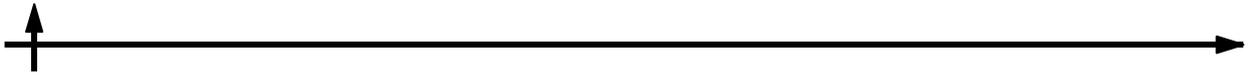
Анализ процессов развития отдельных сфер предпринимательской деятельности на территории РФ доказывает, что закономерности развития отраслей реализуются и в рамках отечественной экономики, несмотря на законодательную, историческую и инфраструктурную специфику. При этом, как показывают исследования, действия компаний, время и скорость принятия решений, обеспечившие им лидирующие позиции в конкурентной борьбе, полностью сочетаются с принципами модели отраслевой консолидации.

На первой стадии отрасль заполняют множество компаний: это либо «осколки» прежних монополистов, либо стартап-фирмы в совершенно новых секторах. Они быстро наращивают продажи, но конкурентная динамика в отрасли только начинает формироваться. Рынок сильно фрагментирован, консолидация еще впереди. Здесь главное не скупить конкурентов, а разработать эффективную модель создания стоимости и возвести заградительные барьеры в виде патентов, лицензий, клиентских баз, затрудняющих выход на этот рынок других претендентов.

Например, до недавнего времени находящаяся на первом этапе развития (рост) мясоперерабатывающая отрасль сегодня демонстрирует переход на второй этап, при этом оставаясь сектором достаточно высокой конкуренции. В отрасли работает около трех тысяч компаний, специализирующихся на производстве и заготовке мяса, мясопереработке, производстве колбасных изделий, полуфабрикатов и консервов. При этом в силу исторических факторов мясоперерабатывающие заводы разбросаны по всей России и четко привязаны к региональным рынкам.

На текущий момент все крупные игроки мясного рынка развиваются по одной стратегии – выстраивании вертикальной интеграции производства от собственного животноводства и растениеводства до выпуска готовой мясной продукции высокой степени переработки. Подобное построение бизнеса позволяет значительно повысить рентабельность производства и снизить риски резкого изменения цен на сырье.

Несмотря на высокую степень конкуренции в этой отрасли, наблюдается концентрация участников, особенно на привлекательном и емком московском рынке. В 2003–2005 гг. доля лидеров отрасли составляла



12 %, в 2007 г. доля «большой тройки» — ГК «Черкизово», ГК «Продо» и мясокомбината «Микояновский» — 15 %.

Кроме того, необходимо учитывать, что отрасль, находящаяся на стадии роста, является всегда привлекательной для капитала участников других отраслей, находящихся на третьей и четвертой стадиях. Хорошим примером является группа ГК «Продо», созданная акционерами «Сибнефти» в 2004 г. для работы на продовольственном рынке (управляющая компания Millhouse Capital) и занимающая уже второе место. В группу входят 14 компаний, а география группы насчитывает 30 регионов РФ.

Наличие достаточно большого количества крупных и в то же время сопоставимых игроков требует разработки продуманной стратегии. Это связано с тем, что именно следующая стадия при правильно выбранной и реализованной стратегии развития выявит явных лидеров отрасли (к 2012–2013 г. по всем правилам развития отрасль перешла во вторую стадию). Крупные мясоперерабатывающие предприятия представляют большой интерес для стратегических инвесторов.

История развития российского рынка мясопереработки хорошо иллюстрирует процесс реализации стратегий последовательно меняющихся друг друга стадий. Сегодня российский рынок мясопереработки характеризуется использованием новых технологий, новой структурой производства и сбыта мясных продуктов, созданием новых брендов. Необходимо отметить, что российский рынок купли-продажи действующих предприятий отличается своей непрозрачностью и закрытостью, поэтому в открытом доступе практически отсутствуют сведения об успешных сделках по продаже мясоперерабатывающих производств, их покупателях и суммах сделок.

Отрасль розничной торговли еще в 2006 г. можно было отнести к отраслям второй стадии (по оценкам Росстата, доля десяти крупнейших продовольственных сетей составляла 7,1 %, а вес первой тройки не достигал и до 4 %). Однако уже к 2011 г. процесс концентрации в отдельных регионах РФ достиг такого уровня, что по оценкам некоторых специалистов розничная торговля в этих регионах РФ находится уже на третьем этапе.

Характерное для стадии роста развитие рынков розничной торговли Москвы или Санкт-Петербурга происходило путем поглощения региональных сетей (2006–2008 гг.). Из регионов с наиболее динамичным развитием розничной торговли игроки осуществляли экспансию в такие же крупные регионы, но развивающиеся с небольшим отставанием: Новосибирск, Самару, Екатеринбург и другие города-миллионники. Однако впоследствии процесс концентрации привел к различного рода слияниям национальных лидеров, что говорит о завершении второго этапа консолидации.

Одним из лидеров розничной сферы является X5 Retail Group, образованная в 2006 г. в результате покупки Pyaterochka Holding<sup>4</sup> сети магазинов «Перекресток»<sup>5</sup>. Стратегическое управление в данной компании является хорошим примером реализации стратегии развития с учетом отраслевых факторов и скорости их изменения [2]. Начиная с 2007 г., компания реализует характерные для начала второго этапа развития отрасли стратегии экстенсивного роста: горизонтальную интеграцию (например, приобретение сети гипермаркетов «Карусель»), территориальную экспансию (создание сети супермаркетов «Зеленый перекресток»), боковую интеграцию (партнерство с сетью аптек А5).

Активность X5 в процессах горизонтальной и территориальной экспансии была

<sup>4</sup> 1999 г. — основание сети «Пятерочка», открыты первые 16 магазинов в Санкт-Петербурге; 2001 г. — выход на Московский рынок; 2002 г. — начало развития франчайзинговой сети «Пятерочка», ввод первых частных марок; 2003 г. — открытие самого крупного дистрибьютерского центра на северо-западе России; 2004 г. — выход на рынки Украины и Казахстана; 2005 г. — проводит IPO на Лондонской Фондовой бирже; приобретение 18 магазинов сети «Копейка» в Санкт-Петербурге и 25 магазинов в Москве.

<sup>5</sup> 1995 г. — сеть «Перекресток» основана консорциумом Alfa Group; 1998 г. — 20 супермаркетов, оптово-распределительный склад (вертикальная интеграция); 2002 г. — освоение региональных рынков; 2003 г. — открыто 75 супермаркетов, приобретение сети SPAR; 2004 г. — покупка сети «365» (Ярославль), открытие специального центра по изготовлению салатов и деликатесных продуктов (боковая интеграция); 2005 г. — выход на украинский рынок путем приобретения SPRA в Киеве.

снижена на фоне происходящего экономического кризиса, и компания сосредоточила свою деятельность на совершенствовании качества предоставляемых услуг. Конкурентные стратегии, соответствующие стадии, были эффективно продолжены в следующих годах цикла. В 2009–2010 гг. X5 продолжила консолидацию бизнеса, реализуя стратегию горизонтальной интеграции (присоединение крупных российских сетей «Патэрсон» и «Копейка», приобретение операционного контроля над франчайзинговой сетью «Перекресток-экспресс») и территориальной экспансии (в России открыта 1000-я «Пятерочка»). При этом в компании идет постоянное совершенствование процессов менеджмента. В 2011–2013 г. X5 продолжила стратегию территориальной экспансии (выход на рынки Карелии, Брянской, Смоленской, Ивановской областей) и горизонтальных объединений (2012 г. X5 Retail Group приобрела торговую сеть «Ярмарка» с магазинами в Пермском крае и Свердловской области, 20 магазинов торговых сетей «Тройка» и «Семья» в Ставрополе). В результате совместной деятельности X5 с РОСНАНО и Ситроникс стартовал проект «Магазин будущего». X5 приобрела около 9 % акций сети аптек «А5» и продала «ООО АйТи и Бизнес».

Процессы поглощений, характерные для этой стадии, происходят и среди других достаточно крупных игроков рынка. Таким образом, эволюция отрасли розничной торговли за прошедшие десятилетия прошла очевидную стадию «бурного развития» и ступила на следующую ступень. К настоящему времени в отрасли определилась группа основных игроков, сюда пришли крупные отечественные и иностранные инвесторы. В «большую тройку» ритейлеров входят: «Магнит», «Ашан», X5 (доля торговых площадей в начале 2013 г. соответственно составила 22,5, 21, 9,6 %). Как считают аналитики, в ближайшее время крупнейшие ритейлеры сосредоточатся на развитии магазинов средних и малых форматов.

Развиваясь ранее в свободном режиме, отрасль обрела законодательное регулирование<sup>6</sup>. В стране в целом назрела ситуация, ко-

гда многим участникам экономических процессов предстоит сделать выбор путей дальнейшего посткризисного развития, подумать о пересмотре стратегического планирования, перехода к более эффективным моделям управления.

Точно так же перед выбором в ближайшие годы окажутся и наши иностранные партнеры и конкуренты: Wal-Mart и Carrefour. Период времени, за который им предстоит сделать выбор – «входить все же на российский рынок или не входить» – становится все короче.

Еще один рубеж, который в ближайшее время предстоит взять торговой отрасли, – развитие дистанционной торговли (по каталогам и прямым продаж) и интернет-торговли. Кризис 2008 г. стал мощным катализатором этого процесса, когда в секторе непродовольственного ритейла – в сегментах одежды и обуви, электробытовой техники произошел значительный спад продаж. При этом в интернет-подразделениях крупных торговых компаний оборот вырос на 40–80 %. В 2010 г. агенство Mediascope поставило Россию на первое место по вовлеченности в электронную торговлю. Это в терминологии модели Карни будет означать создание новой отрасли, а с учетом ее высокой зависимости от IT-технологий, ее можно отнести к инновационной.

Банковская сфера также находится на второй стадии, приближаясь к третьему этапу. Однако процессы консолидации здесь происходят намного медленнее. В 2006 г. доля лидера отрасли – Сбербанка – составляла около 30 %, а вклад остальных крупных банков исчислялся скромными 10 % (А. Порядин, консалтинговая компания А.Т. Kearney). К 2011 г.<sup>7</sup> доля трех крупнейших игроков в банковской сфере составила 43,3 %, к началу 2013 г.<sup>8</sup> – 43,5 % (см. табл. 1). Медленные процессы концентрации в данной отрасли объясняются, в первую очередь, относительной «нерыночностью» банковского сектора в условиях большого числа государственных операций и ограничений.

<sup>6</sup> ФЗ № 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации».

<sup>7</sup> <http://www.prime-realty.ru/new/bank.htm>

<sup>8</sup> [http://www.riarating.ru/banks\\_rankings](http://www.riarating.ru/banks_rankings)



Таблица 1

Доли крупнейших банков РФ в начале 2013 г.

Банк	Доля активов, %
Сбербанк	28,8
ВТБ	9,0
Газпромбанк	5,7
Россельхозбанк	3,4
ВТБ24	3,1
Банк Москвы	3,1
Альфа-Банк	2,8
....	....
<b>CR<sub>3</sub></b>	<b>43,5</b>

Количество банковских организаций в России уменьшается примерно на три десятка в год, в то время как до кризиса ежегодно «уходило» 20–25 банков. В 2011 г. количество банков сократилось на пятьдесят. Кроме сокращения их числа по причине отзыва лицензий за сомнительные банковские операции и несоответствие нормативным требованиям<sup>9</sup>, второй причиной является слияние и поглощение кредитных организаций, с преобладанием последнего.

Тенденции к усилению консолидации в данной сфере наблюдаются с 2008 г., когда пять банков были реорганизованы в форме присоединения, а в 2009 г. — уже 14, в 2010 г. — 19.

В 2010–2011 г. в банковской системе РФ продолжились процессы консолидации и укрупнения, характерные для стратегий игроков стратегической группы «второго» эшелона, находящихся на второй стадии консолидации (когда все большее число банков этой группы поглощается своими более крупными конкурентами).

Лидеры отраслевого рынка продолжают укреплять свои позиции посредством поглощений и слияний не только по линии «крупный банк поглощает небольшой», но и по линии «крупный банк поглощает другой крупный банк», а также выходят на зарубеж-

<sup>9</sup> В 2010 г. банки в РФ стали функционировать в условиях применения новых требований ЦБ РФ к капиталу: собственный капитал не менее 90 млн р., с 2012 г. — 180 млн р.

ные рынки. Такого типа консолидация свидетельствует о приближении третьей стадии.

В ближайшие годы, скорее всего, продолжится тенденция по укрупнению российских банков, что будет связано как с действиями государства по укрупнению банков, так и с действием естественных рыночных механизмов стадии развития отрасли.

Укрупнение действующих банков в период 2010–2011 гг., несмотря на сокращение их числа, осуществлялось за счет расширения числа банковских отделений, хотя и несколько медленнее предыдущих лет (замедление роста сети отделений после бурного развития в предыдущие годы во многом объясняется проводимой банками оптимизации операционных издержек в том числе за счет оптимизации сети продаж банковских услуг), что говорит о реализации стратегии территориальной экспансии.

По итогам 2012 г. концентрация активов практически не изменилась. Это во многом связано с тем, что рынок стал все больше сегментирован: по-настоящему универсальных банков становится все меньше, и все большую роль в своем сегменте начинают играть банки, специализирующиеся на ипотеке, потребительском кредитовании, кредитовании малого и среднего бизнеса и т. д. Таким образом, не очень крупные нишевые банки или банки из суботраслей часто выигрывают конкурентную борьбу у крупных диверсифицированных, что и приводит к ситуации, когда темпы роста у разных по размеру групп банков примерно одинаковые. Все это свидетельствует о третьем этапе отраслевого развития.

Третья стадия отраслевой консолидации характеризуется тем, что успешные компании увеличивают отрыв от конкурентов, укрепляя и расширяя ключевые направления своей деятельности, закрывая или продавая неперспективные. Число приобретений в отрасли снижается по сравнению с предыдущим этапом при заметном росте масштаба сделок. На этой фазе отрасль покидают игроки, не обеспечивающие себе нормальную отдачу инвестиций. Стратегия оставшихся меняется, так как основные игроки определились и расти быстрее рынка им уже не требуется. Основные стратегические идеи — повышение операционной эффективности, прибыльности, оптимизация цепочки

поставок. Меняются и критерии выбора кандидатов для слияний: на первый план выходят простота интеграции и хорошие финансовые показатели.

Сталелитейная отрасль является характерным представителем отрасли, находящейся на завершающем этапе третьей стадии.

Процессы консолидации практически в этой отрасли завершились, и ее развитие находится в начале четвертой стадии, что и объясняет стратегию внешней экспансии большинства участников эшелона лидеров. Отрасль фактически поделена между пятеркой стальных гигантов: «Евразхолдингом», Магнитогорским металлургическим комбинатом (ММК), «Северсталью», Новолипецким металлургическим комбинатом (НЛМК) и «Мечелом»<sup>10</sup>. На долю тройки лидеров («Евразхолдинга», ММК и «Северстали») традиционно приходится более 60 % рынка (см. табл. 2, CR3). Акции этих компаний с 2006 г. торгуются на Лондонской Торговой бирже. Основной приоритет в стратегических решениях в данной отрасли отдается международной экспансии и специализации, что объясняет некое уменьшение долей этих компаний в производстве стали на территории РФ в последние годы.

Поиск нишевых перспективных направлений является характерным элементом четвертой стадии консолидации, к которой полностью приблизилась сталелитейная отрасль РФ.

Таблица 2

**Доли крупнейших металлургических компаний РФ**

Компания	Производство стали в РФ		
	2010	2011	2012
Евразхолдинг	24,3	24,5	22,5
Северсталь	27,2	22,3	21,4
НЛМК	17,8	16,8	21,1
ММК	17	17,8	18,4
«Мечел»	9,1	9,0	9,2
....			
<b>РФ (млн т)</b>	<b>67</b>	<b>68,7</b>	<b>70,6</b>
<b>CR<sub>3</sub></b>	<b>69,3</b>	<b>64,6</b>	<b>62,3</b>

<sup>10</sup> <http://www.tdstal.ru/rating.html>

Характерная черта четвертой стадии консолидации отрасли – в отрасли доминируют несколько компаний, которые тесно конкурируют на внутреннем рынке и предрасположены к заключению альянсов с отечественными и западными конкурентами, приобретению зарубежных компаний для расширения географии сбыта. Основные усилия предприятий на этом этапе направлены на реорганизацию рынка сбыта, системы дистрибуции, создание торговых «дочек» и кооперацию с другими игроками в сфере продаж и др. Ряд российских отраслей оказались на стадии альянсов, благодаря приходу зарубежных производителей, ускоряющих концентрацию рынка, например, к ним относятся табачное производство, пивоваренная отрасль, производство соков, мобильная связь.

Так, характерным примером реализации стратегии активного поглощения пивоваренных компаний является голландская компания Heineken, которая пришла в сложившуюся российскую пивоваренную отрасль почти на десять лет позже лидера отрасли Baltic Beverage Holding (BBH) и за четыре года вошла в тройку ведущих игроков. За короткое время голландцы скупили множество региональных заводов, часто переплачивая сверх рыночной цены, каждый раз опережая конкурентов. Эта стратегия позволила ей быстро закрепиться в наиболее привлекательных регионах. Региональная экспансия привела к тому, что производство пива консолидировано в руках иностранцев, которые продолжают скупать единичные мелкие пивоваренные компании, что окончательно переведет ее в стадию «балансов и альянсов», характерную для большинства глобальных отраслей. Единственным независимым относительно крупным российским игроком на отечественном пивном рынке остается компания «Очаково», доля рынка которой около 2 %.

На четвертой стадии находится и российская табачная промышленность, где правят западные табачные корпорации. Доля трех лидеров – Philip Morris, BAT и Japan Tabacco – составляет 80,4 %, а российских «независимых» представит лишь «Донской табак». Теперь возможности экстенсивного роста путем слияний и поглощений в табачной и пивоваренной промышленности практически исчерпаны.

Таблица 3

## Доля производителей соков в РФ

Компания	2007	2008	2009
ОАО ЭКЗ «Лебедянский»	32	31,1	30
ЗАО «Мултон»	23	23	22
ООО СП «Нидан Соки»	12	17	18
ЗАО ТК «Вимм-Билль-Данн»	13	15	16
АПК «Придонье»	6,2	3	3,2
Сан Фрут	1,9	1,4	1,5
ООО «Пепсико Холдингс»	2	1	0,8
...			
<b>CR<sub>3</sub></b>	<b>67</b>	<b>71</b>	<b>70</b>

На этапе балансов и альянсов сегодня находятся и производители соков. Уже к 2009 г. рынок был поделен между четырьмя основными отечественными игроками: это «Лебедянский», «Мултон», «Вимм-Билль-Данн» и «Нидан-Соки». Вес «большой тройки» приблизился к 70 % (табл. 3).

Однако, как и следовало ожидать, при такой консолидации отрасли дальнейшее ее развитие возможно только либо за счет объединения отечественных производителей, либо за счет входа транснациональных компаний. В итоге, в результате усиления позиций международных компании на российском рынке сегодня крупнейшим игроком является компания «Пепсико», которая занимает 45,4 % рынка (20,5 % у «Вимм-Билль-Данн» и 24,9 % у «Лебедянский»), еще 25,7 % рынка занимает «Кока-кола» (16,7 % у «Мултон» и 9,01 % у «Нидан»). Третьим по величине производителем является компания «Сады Придонья» с долей 6,7 %. Еще 4 % рынка у «Интерагросистем» и 4,8 % у «Сан-Фрут».

В соответствии с приведенным фрагментом исследования развития некоторых отраслевых рынков России можно выделить важные черты стратегического менеджмента на каждой стадии и предложить некоторый алгоритм выработки эффективной стратегии, исходя из принципов развития отрасли.

На первой стадии происходит, в первую очередь, агрессивный захват территории сво-

ей отрасли, что требует от компании заложить основы «глобальной» корпоративной культуры для обеспечения быстрого роста на следующих этапах. На этом этапе необходимо как можно быстрее соединять и адаптировать приобретения, чтобы максимизировать синергию.

На второй стадии цели роста должны быть выше среднеотраслевых: необходимо постоянно укреплять культуру своей организации, сравнивая ее с культурой других самых крупных игроков и вырабатывая глобальное видение. Внимание должно переключаться постепенно с внешней экспансии на внутреннюю оптимизацию. Необходимо адаптировать организацию под ее дальнейший рост: совершенствование ИТ-систем, процессов и структуры так, чтобы создать эталонные методы управления знаниями в данной отрасли.

На третьей стадии идет подготовка к последней борьбе за консолидацию: разрабатываются и применяются либо наступательные стратегии (за лидерство), либо оборонительные стратегии (выход из отрасли). Для этого необходимо принять сложные решения, связанные с реструктуризацией портфеля, которые позволят доминировать в отрасли [1]. Все внимание должно быть сосредоточено на формировании конкурентоспособной цепочки создания стоимости, необходимо расставаться с неосновными направлениями с целью приобретения гибкости и ценового преимущества. На этом этапе идет особая борьба за эффективность используемых ресурсов. При этом глобальность компании требует использования специальных систем сбора и обработки информации.

На четвертой стадии особое внимание должно уделяться политической и культурной среде, влияние которых будет особенно сильно сказываться на положении отраслевых лидеров. Как показывает опыт деятельности компаний развитых стран, огромная доля прибыли отраслевых лидеров идет на благотворительность, защиту окружающей среды и развитие здравоохранения. Отдача на капитал на этом этапе снижается. Необходимо постоянно идентифицировать потенциальных кандидатов на отделение. В целях дальнейшего

развития требуется постоянный поиск новых технологий.

Таким образом, для эффективного стратегического управления компанией с учетом стадий развития отрасли необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

- необходимо определить позицию отрасли на кривой консолидации, а также скорость происходящих изменений (время процессов консолидации) [1];
- сравнить реальные результаты деятельности компании с результатами ее конкурентов и наметить потенциальных победителей и побежденных в долгосрочной перспективе;
- разработать стратегию развития, наметив рост на уровне процессов консолидации отрасли или чуть выше по шкале консолидации;
- выявить и оценить потенциальных кандидатов на слияние с учетом их стоимости и потенциальной синергии в краткосрочной и долгосрочной перспективе;
- разработать стратегию укрупнения, предполагая, что управляемая компания станет консолидатором отрасли;

- провести оценку существующей управленческой команды с точки зрения потенциала и соответствия положению компании;
- провести оценку соответствия организационной структуры и возможностей аутсорсинга требованиям конкретной стадии консолидации;
- провести оптимизацию портфеля (например, используя матричные методы [3]), оценив позицию на кривой консолидации каждого отдельного предприятия и подразделения в соответствующей отрасли;
- оценить все передовые, имеющие высокий потенциал технологии компании с точки зрения возможности отделения бизнеса для создания новых отраслей;
- систематизировать существующие ИТ-системы, структуры и процессы с учетом их пригодности для дальнейшего ускоренного роста и интеграции других поглощаемых предприятий;
- оценить свойственные существующей корпоративной культуре сильные стороны и восполнить их в своей.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Динз, Г. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу [Текст] : пер. с англ. / Г. Динз, Ф. Крюгер, С. Зайзель. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 252 с.
2. Богданова, Т.А. Принципы управления конкурентными преимуществами национальной экономики на разных этапах развития отрасли [Текст] / Т.А. Богданова; под ред. А.П. Градова // Как управлять конкурентными преимуществами в периоды спада и подъема экономики. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2013. С. 288–324..
3. Богданова, Т.А. Экономическая стратегия фирмы [Текст]: учеб. пособие / Т.А. Богданова. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2006. 130 с.
4. Шершева, М.Ю. Межфирменные сети [Текст] / М.Ю. Шершева. М.: ТЕИС, 2006. 320 с.
5. Градов, А.П. Цикличность развития экономики и управление конкурентными преимуществами [Текст] / А.П. Градов, Т.А. Богданова, Е.А. Иванова и др.; под ред. А.П. Градова. СПб: Полторак, 2011. 1150 с.
6. Джонсон, Д. Корпоративная стратегия [Текст] / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. М.: СПб., 2007.
7. Гаррет, Б. Стратегические альянсы [Текст] : пер. с англ. / Б. Гаррет, П. Дюссож. М.: Инфра-М, 2002. 332 с.
8. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III. М.: Изд. дом «Вильямс», 2007.
9. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание [Текст] : пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2009. 344 с.
10. Faulkner, D. The Essence of Competitive Strategy [Text] / D. Faulkner, C. Bowman. Prentice Hall, 1995.

## REFERENCES

1. Deans Graem K., Kroeger Fritz, Zeisel Stefan. Winning the Merger Endgame. A Playbook from Industry Consolidation. A. T. Kearney, 2003. (rus)
2. Bogdanova T.A. Principles of management of the national economy competitive advantages at different stages of branch development. Ed. by Gradov A.P. St. Petersburg, Publisher of the St. Petersburg State Polytechnic University, 2013, pp. 288–323. (rus)



3. **Bogdanova T.A.** Economic strategy of the company. St. Petersburg, Publisher of the St. Petersburg State Polytechnic University, 2006. 130 p. (rus)
4. **Sheresheva M.Iu.** Mezhhfirmennye seti. M.: TEIS, 2006. 320 s. (rus)
5. **Gradov A.P., Bogdanova T.A., Ivanova E.A.** at al. Cyclical development of the economy and competitive advantages management. St. Petersburg, Publisher of the Poltorak, 2011. 1150 p. (rus)
6. **Dzhonson D., Shoulz K., Uittington R.** Korporativnaia strategiiia [Tekst] / Dzhonson D., M.; SPb., 2007. (rus)
7. **Garret B., Diussozh P.** Strategicheskie al'iansy. Per. s angl. M.: Infra-M, 2002. 332 s. (rus)
8. **Tompson A.A., Striklend A.Dzh.** III Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlia analiza. M.: Vil'iams, 2007. (rus)
9. **Ansoff I.** Strategicheskii menedzhment. Klassicheskoe izdanie. Per. s angl. Pod red. A.N. Petrova. SPb.: Piter, 2009. 344 s. (rus)
10. **Faulkner D., Bowman C.** The Essence of Competitive Strategy, Prentice Hall, 1995.

---

**БОГДАНОВА Татьяна Александровна** – доцент кафедры «Мировая и региональная экономика» Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, кандидат экономических наук. 195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: diplomb@mail.ru

**BOGDANOVA Tat'iana A.** – St. Petersburg State Polytechnical University. 195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg, Russia. E-mail: diplomb@mail.ru

---