

## СПОСІБ ІНТЕГРУВАННЯ БІЗНЕС-СИСТЕМ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ВИБІР ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ

Забезпечення стійкого розвитку бізнесу потребує відповідного до стратегічних цілей та можливостей бізнесу і умов макросередовища способу інтегрування бізнес-систем (БС) у бізнес-простір (БП), який задається розподілом всіх бізнес-процесів в межах внутрішнього та зовнішнього простору БС. Спосіб інтегрування задає обмеження на внутрішню структуру БС, що не може своєю чергою не відбиватися на можливостях обрання певного набору корпоративних стратегій.

Запропонована В. Єфремовим типологія способів інтегрування БС у БП [1] містить 5 типів інтегрування: інсорсинговий, аутсорсинговий, пустотілий, виробничий та віртуальний, які, окрім різного підходу до розподілу внутрішніх процесів та функцій між БС та БП, різняться також домінуючим підходом при реалізації зв'язків з БП. За інсорсингового інтегрування усі внутрішні види діяльності здійснюються повністю самою організацією, тобто локалізовані у внутрішньому просторі БС. Аутсорсингове інтегрування передбачає залучення сторонніх організацій для здійснення окремих внутрішніх видів діяльності БС, тобто розташування організацією частини своїх бізнес-процесів за межами внутрішнього простору. За виробничого інтегрування у зовнішній інтеграційний шар БС чи у зовнішній БП віддаються процеси реалізації продукції і значною мірою – організації бізнесу; за пустотілого у аутсорсингу знаходяться всі процеси, окрім налагодження зв'язків з БП, а віртуальне інтегрування передбачає здійснення всіх внутрішніх процесів сторонніми організаціями.

Спосіб інтегрування визначає макроструктуру внутрішнього середовища БС та набір і рівень підтримуваних нею бізнес-процесів, внаслідок чого він накладатиме обмеження на діапазон здійснених стратегій розвитку та інноваційних стратегій, або навпаки, обрані стратегії розвитку та інноваційні стратегії задаватимуть допустимі способи інтегрування БС у БП. Метою даного дослідження було виявлення залежностей «спосіб інтегрування ↔ стратегія зростання ↔ інноваційна стратегія» для різних типів інтегрування БС у БП.

Спосіб інтегрування впливає на вибір стратегії не лише безпосередньо, а й через вибір домінуючого способу реалізації зв'язків БС з БП. Реалізація цих зв'язків здійснюється шляхом: комунікації, лобювання, обміну продуктами, обміну ресурсами, квазіінтеграції та інтеграції [2]. Інструментом вибору інтеграційних та квазіінтеграційних рішень може слугувати матриця Дея [3, с. 555]; алгоритм обрання типу інтеграційного рішення залежно від ряду факторів зовнішнього та внутрішнього середовища запропоновано у [2]. Вид інтеграційного рішення може також обиратися за матрицею Хаспеслага-Джернісона [4] залежно від співвідношення потреб у стратегічній незалежності та організаційній автономності інтегрованих бізнес.

Узагальнюючи зміст та умови реалізації різних стратегій зростання, можна запропонувати наступну матрицю взаємовідповідності стратегій розвитку та способів інтегрування БС у бізнес-простір (табл.1).

Таблиця 1 – Відповідність стратегій зростання та інноваційних стратегій способу інтегрування БС у БП

Тип інтегрування	Типи стратегій зростання	Типи інноваційних стратегій
Виробниче	Вертикальна інтеграція «назад» Горизонтальна інтеграція Концентрована диверсифікація Горизонтальна диверсифікація	Наступальні: технологічне лідерство Опортуністичні: нішеві Традиційні адаптаційні: захисна, імітаційна Стратегії вичікування
Інсорсингове	Вертикальна інтеграція «вперед» Вертикальна інтеграція «назад» Горизонтальна інтеграція Концентрована диверсифікація Конгломератна диверсифікація Горизонтальна диверсифікація	Традиційні адаптаційні Наступальні: технологічне лідерство Опортуністичні: нішеві Стратегії вичікування
Аутсорсингове	Залежить від того, які саме функції передані в аутсорсинг	
Пустотіле	Горизонтальна інтеграція Партнерства Горизонтальна диверсифікація	Наступальні: лідерство у бізнес-моделях та маркетингу Традиційні адаптаційні

	Конгломератна диверсифікація	
Віртуальне	Віртуальна інтеграція Партнерства Віртуальна диверсифікація	Наступальні: лідерство у бізнес-моделях та маркетингу Опортуністичні: нішеві

Розроблена матриця (табл. 1) дає змогу визначити ефективні для даного способу інтегрування стратегії і, навпаки, дозволені для стратегій певного типу способи інтегрування, що робить її ефективним інструментом формування узгодженого набору корпоративних стратегій.

1. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование / Ефремов В.С. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 3–30.

2. Стаки Дж. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция [Ел. ресурс] / Стаки Дж., Уайт Д. // Режим доступа до журн.: [www.management.com.ua/strategy/str117.html](http://www.management.com.ua/strategy/str117.html)

3. Дэй Джордж С. Стратегический маркетинг / Дэй Джордж С. – М.: Эксмо, 2003. – 640 с.

4. M&A Method Acquisition Integration Approaches [Ел. ресурс] – Режим доступу: [//www.valuebasedmanagement.net/methods\\_haspselagh\\_acquisition\\_integration\\_approaches.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_haspselagh_acquisition_integration_approaches.html)