

ПРОБЛЕМЫ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СТРОЕНИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЙ¹

Комарова Ирина Павловна

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: komarik_ira@mail.ru

В статье исследуются две разнонаправленные тенденции, наблюдаемые в организационном дизайне современных высокотехнологичных предприятий. С одной стороны, производители высокотехнологичной продукции стремятся объединить в рамках предприятия подавляющую часть звеньев цепочки создания стоимости и стать вертикально интегрированными бизнес-единицами, с другой – многие лидеры рынка уходят от жесткой внутрифирменной интеграции и переходят к более гибкой бизнес-модели – модульной структуре управления. В связи с этим возникает потребность осмысления факторов, определяющих выбор той или иной модели интеграции, а также рисков и ограничений, связанных с ее реализацией. В статье исследуется зарубежный опыт построения вертикально интегрированных и модульных структур, обсуждаются последствия их использования для развития компаний.

Ключевые слова: вертикальная интеграция, модульная структура, высокотехнологичные компании, специфический актив, оппортунистическое поведение, эффект масштаба, цепочка создания стоимости.

TRANSFORMATION PROBLEMS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF HI-TECH COMPANIES

Komarova, Irina P.

PhD, Assistant Professor of the Department for Economic Theory of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: komarik_ira@mail.ru

The article examines two opposite trends observed in the organizational design of modern high-tech enterprises. On the one hand producers of high-tech products tend to unite overwhelming majority of the value chain links inside the companies and become vertically

¹ Статья подготовлена по материалам исследования, проведенного при финансовой поддержке РФФИ, проект № 15-06-02171 А.

integrated business units, on the other hand, a lot of market leaders move away from rigid internal integration and choose more flexible business models. Thus, there is a need of understanding the factors determining the choice of particular models of integration, as well as the risks and restrictions associated with their implementation. The article explores the international experience of vertically integrated and modular structures, discusses pros and cons of their use for companies' development.

Keywords: vertical integration, modular structure, high-tech companies, specific asset, opportunistic behavior, scale effect, value chain.

В настоящее время экономика характеризуется многообразием размеров и форм ведения хозяйственной деятельности. Высокотехнологичные компании, вынужденные функционировать в условиях жесткой инновационной конкуренции, стремятся повысить гибкость управления на основе использования различных форм интеграции. При этом речь идет не только о формировании жестко интегрированных вертикальных структур, но и о развитии новых сетевых, модульных, адхократических форм организации бизнеса.

Проведем исследование двух основных форм вертикальной интеграции – жесткой, основанной на владельческом контроле (внутрикорпоративной интеграции), и мягкой, основанной на построении внешних цепочек создания стоимости (сетевой интеграции), а также проанализируем факторы, оказывающие влияние на выбор той или иной формы вертикальной интеграции.

Вертикальная интеграция как вынужденная стратегия высокотехнологичных компаний

В научных дискуссиях можно встретить рассуждения как о закате жестких вертикально интегрированных структур, так и о их жизненной необходимости для становления и развития компаний.

Вертикальная интеграция представляет собой сочетание технологически самостоятельных производственных, распределительных, сбытовых и других экономических процессов в рамках единой фирмы. По существу, она означает использование фирмой для решения своих экономиче-

ских задач внутренних хозяйственных операций и административных процессов вместо рыночных трансакций [7. – С. 361].

Для крупных предприятий цель вертикальной интеграции состоит в упрочении рыночной власти за счет повышения эффективности объединяющихся бизнесов, улучшения рыночной позиции новой бизнес-структуры, перераспределения в пользу компании-инициатора прав собственности и возможностей влияния, а также защиты от враждебных действий третьих лиц.

Для входящих на рынок высокотехнологичных предприятий основной мотив вертикальной интеграции может носить и иной характер – интеграция может стать единственным способом выживания компании. В данном случае причиной вертикальной интеграции становится так называемая потребность в специализированных поставках (specialized inputs) [3. – С. 17].

В связи с тем что разработанные под запросы конкретного производителя материалы и оборудование могут иметь небольшой рынок сбыта или вообще не иметь иных потребителей, поставщики могут отказаться от производства специфических комплектующих, если покупатель не компенсирует первоначальных затрат или не гарантирует поставок, позволяющих окупить первоначальные вложения. «Рыночные закупки являются более предпочтительным способом организации поставок при незначительной степени специфичности активов. Однако внутренняя организация более предпочтительна при значительной степени специфичности активов, так как при этом возникает сильная

двусторонняя зависимость, а свойственные рынкам мощные стимулы снижают легкость, с которой осуществляется последовательная адаптация к внешним осложнениям контрактного процесса» [9. – С. 162].

Двусторонняя уязвимость в сделках со специфическими активами объясняется тем, что покупатели ограничены в выборе поставщиков и не способны в короткие сроки найти аналоги необходимых комплектующих, а поставщики не способны переориентировать свои производственные мощности без потери их производственной ценности.

Компании, оперирующие на нестабильных рынках и реализующие продукцию в объеме, недостаточном для достижения положительного эффекта масштаба сторонними производителями, вынуждены обращаться к стратегии вертикальной интеграции и самостоятельно производить необходимые для конечной продукции комплектующие. Например, для компании Tesla производство собственных батарей стало вынужденным шагом, поскольку производители батарей не были заинтересованы в создании капиталоемкого производства в отсутствие гарантии масштабных заказов.

По аналогичным обстоятельствам прибегла к стратегии вертикальной интеграции в 1960-х гг. компания Bombardier, первоначально специализирующаяся на производстве снегоходов. Компания была вынуждена самостоятельно производить практически всю номенклатуру узлов и деталей для снегоходов. Размер производства не позволял сторонним компаниям извлекать выгоды за счет эффекта масштаба и компенсировать инвестиции в специфические активы, необходимые для создания комплектующих, поэтому единственным выходом для компании стало внутрифирменное производство. Когда компании не удалось найти поставщиков необходимых шин, была создана собственная дочерняя фирма, произошел выход в резинотехнический бизнес. По тем же причинам было запущено производство пластмассы, фиброгласа и стали.

Следующим аргументом в пользу внутрифирменной вертикальной интеграции выступает уровень качества и/или доступность поставляемых сторонними предприятиями комплектующих. Генри Форд объяснял успех своего бизнеса интегрированным подходом: если хочешь, чтобы что-то было сделано правильно, сделай это сам. В 1920-х гг. компания Генри Форда осуществляла не только собственно сборку автомобилей, но и выработку энергии, производство литейной продукции, а также резины.

Компания Tesla, которая на данный момент на 80% является вертикально интегрированной, в самом начале своей жизнедеятельности тестировала шасси от компании Lotus. Однако разработка собственного дизайна шасси дала возможность распланировать оптимальное размещение батарей по периметру автомобиля, что способствовало увеличению стабильности на дороге. В условиях, где шасси покупается у одного вендора, батареи – у другого, а программное обеспечение – у третьего, генерировать подобное ноу-хау весьма трудно, и такой продукт станет посредственным и дорогим [2].

Испанская компания Gamo – производитель пневматического оружия с более чем вековой историей – была вынуждена перейти к вертикальной интеграции также из-за соображений качества. Как известно, эффективность работы любой модели пневматического оружия зависит от используемых пуль. С целью повышения качества оружия Gamo стала производить не только комплектующие для сборки оружия, но и сами пули, превратившись впоследствии в мирового лидера по производству высококласных пуль калибров 4,5 и 5,5 мм. В настоящее время Gamo является крупнейшим европейским производителем пневматического оружия, чьи ружья и пистолеты используются более чем в пятидесяти странах мира. Успех продукции Gamo во многом объясняется тем, что компания самостоятельно производит весь спектр комплектующих и проводит их тщательную проверку.

Компания ASUS приняла решение о вертикальной интеграции, столкнувшись с невозможностью своевременного получения материнских плат для производимых компьютеров. Мировым лидером в производстве плат выступала компания Intel, которая организовала свои поставки следующим образом: сначала новые процессоры поступали компьютерным гигантам, таким как IBM, а остальным приходилось ожидать очереди до полугода. Основатели ASUS решили разработать собственную материнскую плату, используя открытую техническую информацию Intel и прежний опыт работы. В результате компания ASUS смогла не только решить проблему с поставками комплектующих, но и превратиться в крупнейшего производителя материнских плат в мире (в настоящее время в каждом третьем компьютере в мире используется материнская плата производства ASUS).

Большое значение приобретает и сокращение временных затрат между разработкой и доставкой необходимых комплектующих при вертикальной интеграции. Американская компания Space Exploration Technologies Corporation (SpaceX) – производитель космической техники, поставившая задачу сокращения расходов на полеты в космос, также стала приверженцем вертикальной интеграции. Первоначально при создании техники компания взаимодействовала с рядом предприятий военно-промышленного комплекса, однако стоимость заказов и длительность их выполнения (до нескольких лет) заставили компанию изменить свою стратегию. Вертикальная интеграция позволила компании оперативно вносить изменения в прототипы комплектующих, не ведя длительных переговоров с поставщиками и не дожидаясь обновленных деталей. Быстрота разработки и рекордно низкая стоимость запуска ракеты Falcon стали следствием выбранной стратегии.

Выбор в пользу вертикальной интеграции для высокотехнологичных компаний

может объясняться и желанием защиты своих знаний и компетенций.

Компания Sharp (производитель электроники), обнаружив, что благодаря подрядчикам ее передовые технологии используют конкуренты, сократила количество операций, передаваемых сторонним компаниям. Глава швейцарского часового концерна Swatch Group Н. Хайек также отказался от услуг японских производителей микросхем, так как хотел быть уверенным, что его работники обладают исчерпывающими знаниями и компетенциями по разработке интегральных схем.

Вместе с тем вертикальная интеграция может создавать и дополнительные ограничения для развития высокотехнологичных компаний.

Для того чтобы встроить новые производства в структуру компании, требуются значительные капиталовложения. Так, компания Tesla для реализации стратегии внутрифирменной интеграции вынуждена с каждым годом все интенсивнее наращивать кредитную нагрузку. По данным Financial Times, капитальные расходы Tesla и затраты на НИОКР в 2014 г. составляли 3,3 млрд долларов, т. е. по 40 000 долларов на каждый проданный автомобиль [6].

Ориентация на внутрифирменное производство может привести к потере гибкости компании вследствие невозможности быстрой переориентации производственных мощностей.

Компания Ford, реализовавшая до Второй мировой войны стратегию полной вертикальной интеграции, была вынуждена располагать 3 000 кв. км лесов, железорудными шахтами и известняковыми каменоломнями в Мичигане, Миннесоте и Висконсине, а также плантацией каучука в Бразилии. Выбранная стратегия не позволяла компании быстро адаптировать производство к изменяющимся потребностям рынка. Так, причиной отказа от использования алюминия в изготовлении автомобилей стала невозможность интеграции его производства в структуру компании. Уход от стратегии всеобъемлющей инте-

грации позволил Ford сократить издержки производства и повысить качество продукции. Например, привлечение подрядчика по покраске автомобилей АВВ позволило не только сократить издержки компании на 25%, но и улучшить качество покраски.

Разнообразные виды деятельности, осуществляемые компаниями в рамках внутрикорпоративной интеграции, имеют свои эффективные масштабы производства. В этих условиях достижение положительного эффекта масштаба на каждой стадии внутренней цепочки создания стоимости становится первоочередной задачей для развития и поддержания конкурентоспособности жестко интегрированных компаний.

Еще одним барьером на пути внутрифирменной интеграции выступает рост издержек администрирования. Построение внутрикорпоративной цепочки создания стоимости, с одной стороны, снижает транзакционные издержки, но с другой – способствует росту издержек администрирования. Внутрифирменная интеграция экономически обоснована до тех пор, пока издержки администрирования остаются ниже транзакционных издержек.

Обобщая вышесказанное, необходимо отметить, что для высокотехнологических компаний переход к вертикальной интеграции может быть обусловлен несколькими факторами: отсутствием необходимых комплектующих, в производстве которых по тем или иным причинам не заинтересованы сторонние производители, недостаточным уровнем качества и/или низкой доступностью поставляемых комплектующих, высокими временными затратами между их разработкой и доставкой. Вместе с тем вертикальная интеграция может создавать дополнительные ограничения на пути развития компании, затруднять задачу реализации положительного эффекта масштаба и порождать рост издержек администрирования, снижать гибкость компании и ее восприимчивость к инновациям, ухудшать финансовое положение компании.

Модульные структуры управления высокотехнологическим бизнесом

По мере роста и стабилизации рыночного положения у компании появляется больше возможностей для перехода к гибким формам организации бизнеса. Как правило, крупные компании стремятся концентрировать внимание на ключевых видах деятельности и стержневых компетенциях, отказываясь от вспомогательных и не основных [5. – С. 263]. Если компания в состоянии гарантировать поставщику объем закупок, позволяющий достигать положительного эффекта масштаба и компенсировать вложения в специфические активы, она имеет все основания для перехода к модульной структуре управления.

По мнению Р. Дафта, «при модульной структуре фирма передает многие или большую часть направлений работы самостоятельным компаниям и координирует их деятельность из небольшой штаб-квартиры... Вместо того чтобы находиться под одной крышей или осуществляться силами одной организации, все расчеты, проектирование, производство, маркетинг и сбыт могут быть переданы по аутсорсингу независимым компаниям... В модульной структуре традиционную вертикальную иерархию заменяет стиль свободного рынка»¹.

В настоящее время под модульной структурой понимается «кооперационное объединение формально независимых компаний, центром которого выступает головная компания – компания-интегратор. Модульная структура использует внешние по отношению к компании ресурсы для расширения своих возможностей и усиления своих рыночных позиций. Ее доминирующее положение достигается не за счет владельческого контроля (участия в капитале партнеров), а за счет того или иного вида монополии. Эта монополия может быть как естественной (владение каким-либо редким ресурсом, например, уникальными знаниями и компетен-

¹ Дафт Р. Л. Теория организации / пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – С. 133.

циями, защищенными либо своей уникальностью, либо патентами), так и искусственной (вложение компаний-партнеров в специфические активы – монополия спроса). Модульную форму можно представить в виде центра, окруженного сетью компаний, связанных между собой долгосрочными контрактами» [11. – С. 15].

В модульной структуре головная организация контролирует процессы, которые трудно воспроизвести другим, и перепоручает другие виды деятельности, сохраняя за собой право контроля и принятия решений, подрядчикам, наделенным правом использования собственных ресурсов (материальных и интеллектуальных). Поскольку подрядчики в рамках конкретных проектов вынуждены осуществлять вложения в специфические активы, высока их заинтересованность в долгосрочности контрактных отношений. Это обуславливает наличие гибридной формы контрактации между компанией-интегратором и подрядчиками, сочетающей в себе рыночный, совещательный и иерархический (явно преобладающий в данном случае) способы координации деятельности.

Одним из способов снижения рисков для поставщиков промежуточной продукции, требующей вложения в специфические активы, является привлечение нескольких зависимых от данных комплектующих компаний. Например, компании Intel для разработки чипа памяти нового поколения, совместимого как с оборудованием компании Compaq, так и компании Dell, потребовалось более миллиарда долларов. Очевидно, что гораздо дешевле разрабатывать чип, который одновременно удовлетворяет потребностям нескольких компаний, чем создавать для каждой из них отдельную модель. Компания Intel смогла распределить издержки создания продукта между Compaq и Dell, снизив стоимость чипа для каждого из них и ограничив риски оппортунистического поведения со стороны производителей компьютерного оборудования.

Одним из способов снижения рисков для покупателей специфических комплектующих становится привлечение нескольких поставщиков. «В конце 1970-х гг. корпорация IBM, главный потребитель продукции Intel, отказывалась закупать производимый Intel микропроцессор 8086 до тех пор, пока эта компания не согласилась предоставить вторичные лицензии другим провайдерам, включая саму IBM. Последняя не желала делать капиталовложения в развитие компьютерного оборудования, основанного на производимом Intel чипе, чтобы затем обнаружить, что находится в зависимости от единственного поставщика» [1. – С. 234].

К сильным сторонам модульной структуры организации бизнеса можно отнести:

- широкие возможности привлечения внешних ресурсов для развития компании;
- высокую гибкость организации, ускоряющую ее реакцию на изменение рыночной среды;
- повышение качества конечной продукции за счет синергетического эффекта;
- возможности использования производственных мощностей партнеров для наращивания или создания нового производства;
- экономию временных затрат за счет высокой скорости выполнения работ компаниями-субподрядчиками;
- сокращение административных расходов.

Модульная структура может создавать и дополнительные риски:

- ограниченность контроля над процессами, выходящими за пределы фирмы-интегратора;
- рост временных затрат, обусловленных необходимостью установления и поддержания доверительных отношений между центральной компанией и ее партнерами;
- риск оппортунистического поведения фирм-партнеров, невыполнения ими взятых на себя обязательств, выхода из бизнеса.

Оценить преимущества модульной структуры управления, минимизировав ее

риски, смогли крупнейшие мировые производители различных отраслей экономики. В конце 1980-х гг. Toyota, численность занятых которой превышала 65 тыс. человек, производила 4,5 млн автомобилей, имея кооперационные связи более чем с 200 поставщиками. Поставщики Toyota предоставляли сложные компоненты, самостоятельно разрабатывая их исключительно для моделей Toyota. Компания строила долгосрочные отношения с поставщиками, ставя во главу угла обмен информацией, разделение издержек и активное консультирование своих поставщиков. Решение проблемы оппортунистического поведения было достигнуто за счет «политики двух поставщиков»: каждый компонент, не производимый внутри компании, должен поставляться, по крайней мере, двумя поставщиками. С одной стороны, компания гарантирует поставщикам поставку деталей в течение всего времени производства определенной модели Toyota, снижая их риски вложения в специфические активы, а с другой – снижает риск вымогательства со стороны партнера, имея возможность выбора из двух поставщиков. В качестве стимула для их качественной работы выступает заказ на эти компоненты для следующей модели.

Компания Toyota, являясь одним из крупнейших игроков мирового рынка автопрома на протяжении нескольких десятков лет, доказала эффективность данной формы организации.

Модульного подхода придерживаются и другие лидеры автомобильного рынка (General Motors, BMW). Например, BMW фокусируется на маркетинге, партнерстве и взаимоотношениях с клиентами, а также поддерживает экспертную позицию в машиностроении. Но большинство деталей создают сторонние производители, и все чаще они собирают саму машину. Получается, что такая компания, как Magna International, может собрать машину быстрее, дешевле и с лучшим качеством, чем BMW [8. – С. 73].

Широко распространен модульный подход и в компьютерной индустрии. В конце 1990-х гг. корпорация IBM осуществила вывод производственных процессов за пределы компании и стала глобально интегрированным предприятием: микропроцессоры и сетевые карты поставляла компания Intel, экраны – Samsung и LG, разработчиком операционной системы выступала компания Microsoft, сборку осуществляла компания Lenovo.

В настоящее время IBM, специализирующаяся на предоставлении финансовых и бизнес-услуг и разработке программного обеспечения, выступает интегратором как на стадии производства, так и на стадии реализации продукции.

На стадии реализации программных продуктов создана сеть партнеров – системных интеграторов (IBM PartnerWorld), получающих данный статус при соблюдении нескольких условий: партнер достигает определенного уровня объемов продаж; имеет в своем штате не менее 1 000 сотрудников, часть из которых является сертифицированными специалистами по всей линейке оборудования IBM; реализует проекты в различных отраслях бизнеса.

Для координации деятельности системных интеграторов в компании действуют три подразделения: первое занимается работой с ведущими и специализированными системными интеграторами и поставщиками решений, второе отвечает за работу с партнерами в секторе малого и среднего бизнеса, третье – за взаимодействие с независимыми фирмами-разработчиками программного обеспечения.

Подобная стратегия лидеров мирового производства в конечном итоге приводит к созданию глобальных «оболочечных компаний» – организаций, которые передают производственные функции сторонним подрядчикам, а сами сосредоточиваются на стратегическом планировании и маркетинге.

Лидеры строят глобально интегрированные экосистемы, включающие в себя сотни (если не тысячи) фирм. Эти новые

глобальные предприятия объединяют компоненты деловой активности и производства на мировом уровне ради выпуска товаров и услуг для своих клиентов. Все – от зарождения предложения до его поставки на рынок – свободно управляется в рамках невидимого глобального сотрудничества [8. – С. 69].

Ключом к успеху таких компаний становятся налаженные кооперационные связи с поставщиками. В этих условиях происходит трансформация функций поставщиков: они не просто производят требуемые комплектующие и выполняют строго регламентированные задачи, а становятся партнерами компании и начинают играть критическую роль на протяжении всей цепочки создания стоимости – от дизайна и производства до дистрибуции и послепродажного обслуживания.

Огромные компании-производители с многомиллиардными оборотами, такие как Celestica, Jabil Circuit, Foxconn, Flextronics и Soledxon, создают комплектующие для компьютеров, мобильных телефонов, игровых приставок и других устройств в электронной отрасли. Но они больше, чем поставщики. Они вносят вклад в дизайн, тестирование, дистрибуцию и ремонт продукта. Каждый из них сделал значительные инвестиции для того, чтобы выполнить эту работу. Если они не смогут добиться почти идеального качества, их клиенты будут дискредитированы или даже проигрывают на рынке [8. – С. 69].

Единство и борьба противоположностей: стратегия новой вертикальной интеграции

Говорить о превращении вертикальной интеграции в архаизм эпохи Генри Форда в условиях повсеместного распространения модульного подхода пока рано. Глобальный характер и сложность современных цепочек создания стоимости делают их все более уязвимыми к экономическим и политическим потрясениям. Например, в период мирового финансового кризиса 2009 г. европейские и китайские поставщики были неспособны выполнять свои

обязательства, поставив под удар крупнейших мировых производителей конечной продукции. Российские предприятия столкнулись с похожей проблемой в связи с введением санкций. Особо критичной ситуация оказалась в сфере поставок высокотехнологичной продукции.

В соответствии с исследованием, проведенным компанией Dynamic Markets по заказу компании Oracle в 2013 г., почти две трети (63%) крупных компаний региона ЕМЕА наблюдали нарушения их цепочек создания стоимости в связи с форс-мажорными обстоятельствами, которые находятся вне их контроля. Выборка исследования включала 677 крупных компаний (с персоналом более 250 человек) из стран региона ЕМЕА (таблица).

Действуя в условиях высокой экономической неопределенности, когда большинство факторов, оказывающих влияние на положение участников цепочек создания стоимости, экзогенно, компании с целью сохранения своих позиций вынуждены возвращаться к стратегии вертикальной интеграции. Автомобильный гигант General Motors возобновляет производство автозапчастей, поставщиком которых выступала компания Delphi. Крупнейшая металлургическая компания мира Arcelor Mittal уже на протяжении нескольких лет скупает железорудные месторождения в Африке. Аналогичную стратегию реализуют азиатские корпорации: японские Nippon Steel и JFE, а также корейская POSCO.

Ведущие мировые компании возвращаются к модели внутрифирменной интеграции, стремясь объединить в ней несочетаемые элементы: самодостаточность полной вертикальной интеграции и гибкость модульной структуры бизнеса. Примером компании, реализующей модель новой вертикальной интеграции, стала компания Apple, уже на протяжении 35 лет работающая на полном аппаратном и программном самообеспечении. Стадии производства с высокой добавленной стоимостью и использованием наиболее интеллектуального труда (разработка и проектирование про-

дукта) располагаются внутри компании, а стадия производства с низкой добавленной стоимостью, связанная с использованием низкоквалифицированного труда (сборка продукта), передана китайскому производителю оборудования Foxconn.

Нарушения в цепочке стоимости крупных компаний в течение 2013 г. (в %)

Территориальная принадлежность крупных компаний	Доля компаний, выявивших очевидные нарушения в цепочке стоимости	Доля компаний, выявивших нарушения в цепочке создания стоимости вследствие стихийных событий	Доля компаний, выявивших нарушения в цепочке создания стоимости вследствие антропогенных явлений
Выборка в целом	63	34	48
Великобритания	70	55	42
Франция	64	35	57
Германия	73	35	59
Россия	77	34	63
Скандинавские страны	60	24	40
Нидерланды	54	22	46
Польша	11	8	3
Турция	73	57	53
ОАЭ	74	30	64

* Источник: Исследование компании Dynamic Markets по заказу Oracle. Управление цепочкой создания стоимости в условиях кризиса // Логистика. – 2013. – № 7. – С. 17.

Подобная модель становится доминирующей среди мировых лидеров, стремящихся развить высокотехнологичные внутренние цепочки, используя преимущества вертикальной интеграции, и вывести за пределы компании низкоинтеллектуальные стадии производства, отдав их на откуп сторонним производителям.

Список литературы

1. *Бойетт Д. Г.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. – М. : Олимп-Бизнес, 2004.
2. *Вэнс Э.* Илон Маск: Tesla, SpaceX и дорога в будущее. – М. : Олимп-Бизнес, 2015.
3. *Гохан П.* Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. – М. : Альпина Паблишер, 2016.
4. *Дементьев В. Е.* Условия координации экономической деятельности как фактор формирования организационных структур // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2015. – № 2 (80). – С. 55–63.
5. *Мицберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж.* Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента : пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2012.
6. *Осипов А.* Илон Маск выстраивает вертикаль // Ведомости. – 2015. – № 3918. – URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/09/16/608862-ilon-mask-vistraivaet-vertikal> (дата обращения: 01.10.2016).
7. *Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.
8. *Танскотт Д., Уильямс Э.* Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. – СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2009.
9. *Уильямсон О.* Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. – СПб. : Лениздат, 1996.
10. *Устожанина Е. В.* Формы интеграции бизнеса: взгляд с позиций институциональной теории // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2015. – № 2 (80). – С. 34–45.

11. Устюжанина Е. В., Евсюков С. Г., Петров А. Г. Организационное строение крупных корпораций как фактор стимулирования (сдерживания) их инновационного развития // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2013. – № 32. – С. 10–32.

12. Williamson O. E. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract // Journal of Economic Perspectives. – 2002. – Vol. 16. – № 3. – С. 171–195.

References

1. Boyett D. G. Putevoditel' po tsarstvu mudrosti: luchshie idei masterov upravleniya [Guide-Book for the Wisdom Kingdom: Best Ideas of Management Gurus]. Moscow, Olimp-Biznes, 2004. (In Russ.).

2. Wens E. Ilon Mask: Tesla, SpaceX i doroga v budushchee [Ilon Mask: Tesla, SpaceX and the Road to the Future]. Moscow, Olimp-Biznes, 2015. (In Russ.).

3. Gohan P. Sliyaniya, pogloshcheniya i restrukturizatsiya kompaniy [Mergers, Acquisitions and Restructuring of Companies]. Moscow, Al'pina Pabliisher, 2016. (In Russ.).

4. Dement'ev V. E. Usloviya koordinatsii ekonomicheskoy deyatel'nosti kak faktor formirovaniya organizatsionnykh struktur [Conditions of Economic Activity Coordination as a Factor of Shaping Organizational Structures]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2015, No. 2 (80), pp. 55–63. (In Russ.).

5. Minzberg G., Alstrand B., Lampel J. Strategicheskoe safari. Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta [Strategic Safari. Excursion about Strategic Management], translated from English. Moscow, Al'pina Pabliisher, 2012. (In Russ.).

6. Osipov A. Ilon Mask vystraivaet vertikal' [Ilon Mask is Building the Vertical]. *Vedomosti* [Bulletin], 2015, No. 3918. (In Russ.). Available at: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/09/16/608862-ilon-mask-vistraivaet-vertikal> (accessed 01.10.2016).

7. Porter M. Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otrasley i konkurentov [Strategy: Methodology of Analyzing Sectors and Competitors]. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2005. (In Russ.).

8. Tapscott D., Williams E. Vikinomika. Kak massovoe sotrudnichestvo izmenyaet vse [Wikinomics. Mass Cooperation Could Choose Everything]. Saint Petersburg, Stockholm School of Economics, 2009. (In Russ.).

9. Williamson O. Ekonomicheskie instituty kapitalizma. Firmy, rynki, «otnoshencheskaya» kontraktatsiya [Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, 'Relative' Contraction]. Saint Petersburg, Lenizdat, 1996. (In Russ.).

10. Ustyuzhanina E. V. Formy integratsii biznesa: vzglyad s pozitsiy institutsional'noy teorii [Forms of Business Integration: View from the Positions of Institutional Theory]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2015, No. 2 (80), pp. 34–45. (In Russ.).

11. Ustyuzhanina E. V., Evsyukov S. G., Petrov A. G. Organizatsionnoe stroenie krupnykh korporatsiy kak faktor stimulirovaniya (sderzhivaniya) ikh innovatsionnogo razvitiya [Organizational Structure of Big Corporations as a Factor of Stimulating (Holding) their Innovation Development]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'* [National Interests: Priorities and Security], 2013, No. 32, pp. 10–32. (In Russ.).

12. Williamson O. E. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspectives*, 2002, Vol. 16, No. 3, pp. 171–195.