

УДК 65.014.1

## ***ЭФФЕКТЫ И ТИПЫ ПРОМЫШЛЕННОЙ ИНТЕГРАЦИИ***

***Старикова М.С.***

*д.э.н., доцент, профессор кафедры маркетинга*

*Белгородский государственный технологический университет им.В. Г. Шухова,  
Белгород, Россия*

### **Аннотация**

В статье обобщены теоретические и методологические аспекты промышленной интеграции. Систематизированы выгоды и проблемы промышленной интеграции, а также расширена классификация индустриальных объединений.

**Ключевые слова:** экономическая интеграция, формы интеграции, промышленная интеграция.

## ***EFFECTS AND TYPES OF BUSINESS INTEGRATION IN INDUSTRY***

***Starikova M.S.***

*Doctor of Economical Sciences, Associate professor, Professor of the Department of  
Marketing*

*Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov  
Belgorod, Russia*

### **Abstract**

This paper summarizes the theoretical and methodological aspects of industrial integration. It is also systematized the benefits and problems of industrial integration and expanded classification of industrial associations.

**Keywords:** economic integration, the corporation. industrial integration.

Развитие интеграционных объединений в промышленности является необходимым условием экономического роста и модернизации как регионального, так и национального хозяйства. Причем основными его мотивами являются не только инвестиционные, связанные с поиском новых сфер приложения капитала, но и технико-технологические (более полное использование производственного потенциала и ресурсов), финансовые (обеспечение стабильности), социальные (сохранение и создание новых рабочих мест), стратегические (приспособление к конъюнктуре рынка) аргументы. Создание стратегических групп, объединение и квазиинтеграцию промышленных организаций можно рассматривать как один из этапов адаптационного развития бизнеса, преследующего цели рационализации деятельности.

Сопоставление различных литературных источников показывает, что интеграцию можно трактовать с процессной и результатной точек зрения. Оба подхода прослеживаются, в частности, в определении, приводимом в теории систем, где интеграция есть состояние взаимосвязи отдельных компонентов (результат) и обусловивший подобное состояние процесс. Обобщая различные определения, можно сделать вывод, что промышленная интеграция – это, прежде всего, процесс расширения и углубления производственно-технологических связей, совместного использования ресурсов, объединения капиталов, создания благоприятных условий осуществления экономической деятельности, снятия взаимных барьеров, имеющий целью получение синергетического эффекта, выражающегося в приращении совместных конкурентных преимуществ.

Исследование трудов, посвященных промышленной интеграции [1, 2, 3, 6, 9 и др.], позволяет структурировать источники возникновения синергии по сферам:

– финансовая: более рациональное маневрирование денежными средствами внутри интегрированных структур; повышение финансовой устойчивости, привлекательности и кредитоспособности; легкость привлечения

бюджетных кредитных ресурсов в результате повышения социальной роли бизнеса; снижение совокупных налоговых платежей за счет консолидации результатов хозяйственной деятельности группы предприятий, а также создания дочерних фирм в регионах с более привлекательной системой налогообложения;

– производственная: получение доступа к новым ресурсам и технологиям; оптимизация операционных издержек в результате расширения производственных направлений, получения промышленного опыта; максимальное использование возможностей роста эффективности операционной деятельности, в т.ч. лизинга; достижение минимального эффективного масштаба деятельности; повышение производительности труда; совместное использование производственной инфраструктуры; повышение уровня использования производственных мощностей;

– коммерческая: рост числа каналов продаж и поставок; развитие географии сбыта; оптимизация транзакционных издержек; рационализация системы взаимоотношений между партнерами; рост охвата и относительной доли рынка; расширение базы потребителей и контрагентов; диверсификация коммерческих рисков;

– маркетинговая: снижение расходов на исследования рынков сбыта, на продвижение продукции; использование возможностей ко-маркетинга; более четкое позиционирование продуктов; ускорение реакции на изменения в спросе;

– менеджмент и HR: управляемости экономических систем за счет централизации принятия управленческих решений и более эффективного менеджмента; повышение прибыльности за счет реструктуризации приобретаемых компаний; доступ к знаниям и специалистам необходимой квалификации; повышение эффективности социальной инфраструктуры;

– инновационная: повышение эффективности научно-исследовательской деятельности на основе ее централизации и аккумуляции ресурсов; ускорение процесса создания инноваций; снижение

риска внедрения инноваций; облегчение построения прямых производственных и научно-технических связей.

Стремление воспользоваться перечисленными эффектами часто тормозится типичными проблемами промышленной интеграции, которые можно систематизировать следующим образом:

- проблемы лидерства: риск утраты превосходства в технологии или конкурентной позиции; потеря лидерства в источнике конкурентного преимущества; утрата автономии; перераспределение ролей в системе менеджмента компаний и страх потерять доминирующие позиции;

- проблемы доверия: вероятность неудачи по вине партнеров; ухудшение статуса из-за влияния имиджа партнеров;

- проблемы управляемости: потеря стабильности и усложнение координации; увеличение конфликтов в рабочих коллективах; снижение автономии в принятии управленческих решений; распыление контрольных функций; необходимость учета интересов партнеров при реализации корпоративных целей и стратегий; сложность согласования интересов менеджмента, персонала компаний и владельцев бизнеса в части необходимости и последствий интеграции;

- проблемы конкурентоспособности на рынке: обострение конкурентной ситуации из-за ощущения более сильными компаниями угрозы, исходящей от интегрированной структуры; повышение уязвимости бизнес-структуры, в том числе из-за организационных изменений.

Разрешение противоречия между стремлением извлечь выгоды от интеграции и опасениями получить от нее негативные эффекты, на наш взгляд, лежит в стратегическом анализе деятельности предприятия, определении ее целей, конкурентных позиций, сравнительной экономической оценке вариантов интеграции и обособленного существования на рынке. Интеграция, на наш взгляд, является формой реализации адаптивного управления и выступает в качестве механизма приспособления к складывающимся макроэкономическим и отраслевым условиям хозяйствования.

Исторически сложившиеся формы интеграции в настоящее время видоизменяются, что объясняет необходимость их систематизации. Поэтому представляется целесообразным конкретизировать и разработать предлагаемые различными авторами [4, 5, 7, 8 и пр.] классификации типов интеграции (табл. 1).

Таблица 1 – Классификация типов промышленной интеграции

Признак разделения	Тип интеграции	Характеристика
Способ формирования интеграционных отношений	Прямая	Объединение с предприятиями, обеспечивающими доставку товара к рынкам сбыта
	Обратная	Объединение с предприятиями, контролирующими поставки сырья
Число участников интеграционных отношений	Двусторонняя	Коалиционные отношения, возникающие между двумя сторонами
	Многосторонняя	Коалиционные отношения, возникающие между тремя и более сторонами
Объем сотрудничества	Однопредметная	Сотрудничество в области реализации одного проекта
	Многopредметная	Сотрудничество, направленное на решение двух и более задач
Срок сотрудничества	Краткосрочная	Временная интеграция, направленная на решение корпоративных задач в течение периода до двух лет
	Среднесрочная	Объединение усилий на срок от двух до десяти лет, результаты которого значительно влияют на рынок, отрасль, регион
	Долгосрочная	Длительная интеграция на срок более 10 лет, предполагающая реорганизацию компаний и существенное изменение расстановки сил в отрасли
Цели интеграции	Стратегическая	Приводит к достижению задач, указанных в планах развития
	Тактическая	Для реализации текущих задач бизнеса
Степень имущественного контроля	Интеграция без консолидации	Интеграция, осуществляемая с сохранением юридической и экономической самостоятельности ее участников
	Интеграция на основе доверительного управления	Сотрудничество, предполагающее временное управление предприятием (и его имуществом) другим лицом, например, управляющей компанией
	Корпоративная интеграция на основе объединения активов	Объединение на основе слияния или поглощения (M&A)
Получаемый производственный эффект	Интеграция с простым воспроизводством	Объединение ресурсов лиц, находящихся в кризисных ситуациях для недопущения сокращения деятельности

Признак разделения	Тип интеграции	Характеристика
	Интеграция с расширенным воспроизводством	Объединение, нацеленное на рост масштабов функционирования
Способ установления связей	Вертикальная интеграция	Объединение со смежными организациями, связанными технологической или продуктовой кооперацией
	Горизонтальная интеграция	Объединение с однородными, технологически независимыми организациями
	Диагональная интеграция	Объединение с предприятиями, не являющимися смежными или однородными, но включенными в производственно-сбытовую цепочку интегрирующейся компании
	Конгломератная	Объединение компаний из практически не связанных отраслей с целью снизить отраслевой риск
Принадлежность участников интеграции к объединению	Инсорсинговая интеграция	Все виды деятельности, связанные с производством и реализацией конечной продукции, осуществляются предприятиями, составляющими одну компанию, управление интеграционным объединением осуществляется менеджерами головного подразделения
	Аутсорсинговая интеграция	Базируется на привлечении сторонних фирм для выполнения отдельных операций, связанных с изготовлением и сбытом продукции (на основе контрактации или совместного осуществления деятельности)
	Виртуальная интеграция	Интеграция без образования юридического лица, основанная на информационной кооперации и предполагающая возможность базовой компании координировать все процессы, осуществляемые на договорной основе сторонними предприятиями. Характеризуется расплывчатостью границ и возможностью оптимизации транзакционных издержек на основе информационных технологий
Степень юридической самостоятельности	«Твердая» (жесткая) интеграция	Объединение на основе заключения юридически обязывающих договоров
	«Мягкая» интеграция	Интеграция путем согласования взаимных интересов. Дополняет «жесткую» форму консолидации

Трансформация принципов интеграции организаций, внедрение новейших информационных технологий, увеличение степени логистического взаимодействия и распространение партнерских взаимоотношений,

возникновение гетерархических структур, размывание организационных границ предприятий и переориентация их деловых процессов на взаимодействие с конкурентами и субподрядчиками, сетевизация экономики обуславливают мобилизацию преимуществ ассоциированной структуры в рамках стратегических альянсов и консорциумов. Современные интеграционные образования сосредоточены на инвестировании проектов, а не активов, что было характерно для вертикальной интеграции и свойственным ей слияниям и поглощениям. Изменение условий конкурентной среды, как нам представляется, обнаруживает значимость выделения двух типов интеграции:

1. Интеграция, основанная на объединении, в результате которой происходит реорганизация предприятия и, по меньшей мере, один из субъектов теряет юридическую самостоятельность.

2. Интеграция, основанная на деловом взаимодействии.

Обоснованность выделения данных форм интеграции в самостоятельную классификационную группу, с нашей точки зрения, связана с тем, что, во-первых, интеграция, основанная на объединении в отличие от, например, «жесткой» формы допускает добровольность и обоюдную выгодность консолидации ресурсов. В отличие от инсорсингового типа данная форма интеграции определяется преобладающими межфирменными взаимоотношениями, но не исключает возможность использования аутсорсинговой кооперации; во-вторых, интеграция, основанная на деловом взаимодействии, в отличие от «мягкой» формы может осуществляться без предшествующей ей концентрации ресурсов в рамках укрупненной организации. Вместе с тем, в отличие от аутсорсинговой и виртуальной форм она предполагает более постоянные модели партнерства.

*\*Статья подготовлена в рамках программы развития опорного университета на базе БГТУ им. В.Г. Шухова*

#### **Библиографический список:**

1. Глаголев С.Н. Специфические детерминанты структуризации экономики с учетом фактора интеграции / С.Н. Глаголев, О.В. Ваганова //

Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2013. – № 5. – С. 119-125.

2. Гостяева Ю.Ю. Принятие управленческих решений в условиях делового партнерства / Ю.Ю. Гостяева, Е.Д. Щетинина // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2014. – № 6. – С. 155-158.

3. Ковалев А.С. Разработка методических подходов к оценке уровня интеграции инновационных форм организации аграрно-промышленного комплекса Российской Федерации / А.С. Ковалев, Ю.А. Дорошенко // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2013. – № 3. – С. 133-136.

4. Курушина Е.В. Экономическая интеграция с позиций методологии научного познания (вопросы классификации) / Е.В. Курушина // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 8. – С. 1146-1150.

5. Масюк Н.Н. Концепция интегрированной адаптивной организации текстильного производства / Н.Н. Масюк. – Иваново: Изд-во «Юнона», 2001. – 132 с.

6. Пожидаев Р.Г. Современные сетевые организации: теоретические основания экономической эффективности и уникальных конкурентных преимуществ / Р.Г. Пожидаев // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2009. – № 2. – С. 5-14.

7. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.

8. Тренев Н.Н. Концепция повышения конкурентоспособности электротехнической продукции путем объединения предприятий электротехнической продукции / Н.Н. Тренев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С. 99-111.

9. Щетинина Е.Д. Активизация инновационно-интеграционных процессов на основе ко-брендинга / Е.Д. Щетинина, Ю.Д. Мурмыло // Белгородский экономический вестник. – 2014. – № 3 (75). – С. 9-14.