

УДК 334.72

Н.П. Масленникова

ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Аннотация. Цель статьи состоит в определении факторов экономии вертикальной стратегии интеграции. Предметом исследования является объединение различных видов деятельности в рамках стоимостной цепи. В статье содержится перечень факторов экономии внедрения стратегии вертикальной интеграции: снижение цены, экономия управленческих и эксплуатационных расходов, возможности инновационного развития и выпуска наукоемкой продукции, экономия оборотных средств, инвестиций, увеличение социальной защищенности персонала и др. Сделаны выводы, что стратегия вертикальной интеграции ведет к созданию наукоемкой продукции с высокой долей добавленной стоимости, что способствует переходу от сырьевой экономики к ресурсосберегающей и импортонезависимой.

Ключевые слова: стратегия, вертикальная интеграция, факторы эффективности, организация, конкурентоспособность.

Nadezhda Maslennikova

EFFICIENCY FACTORS OF THE VERTICAL INTEGRATION STRATEGY

Annotation. The purpose of the article is to define the saving factors of vertical integration strategy. The subject of study is the compilation of various types of activities in the value chain frame. The article contains the list of saving factors of vertical integration strategy implementation: price reduction, management and operational cost savings, opportunities of innovative development and science-based production output, the savings of current assets, investments, improvement of the personnel social protection and so on. The conclusion: vertical integration strategy leads to the creation of science-based products with high value added share that helps to move from raw resource economy to resource saving and independent of imports economy.

Keywords: strategy, vertical integration, efficiency factors, organization, competitiveness.

Стратегия вертикальной интеграции базируется на концепции «стоимостной цепи» М. Портера, особенностью которой является рассмотрение в единой связи совокупности видов деятельности различных организационных форм от поставщиков к потребителю, каждый из которых является звеном или элементом в общей цепи и добавляет ценность продукту или услуги [7]. В условиях ужесточения конкуренции данная стратегия имеет множество преимуществ, за счет появления факторов эффективности. Под факторами эффективности, полученными в результате формирования экономического механизма на основе стратегии вертикальной интеграции понимаются статьи экономии различных видов затрат и расходов. Основными факторами эффективности использования стратегии вертикальной интеграции являются следующие.

1. Предполагается удешевление продукта и конкуренция по снижению издержек и, соответственно, цены, что наиболее актуально в условиях экономического кризиса. Стратегия вертикальной интеграции основана на законе вертикальной интеграции, суть которого сводится к возможности извлекать прибыль не из промежуточных производств, а только из конечного продукта [9]. Критерием целесообразности вертикальной интеграции является объединение и организация эффективной связи только таких видов деятельности, которые добавляют потребительную стоимость и повышают общую производительность вновь созданного объединения. Реализация данной стратегии основана на проведении стратегического анализа и планирования стоимостных цепей, и включение в состав заин-

тересованных в успехе организации потребителей и поставщиков, предполагается, что анализ ставит во главу угла ориентацию на требования потребителей [1].

2. В состав объединения могут входить предприятия различных отраслей с позиций народнохозяйственной трактовки отрасли (энергетика, топливная, машиностроение и металлообработка и др.). Такое межотраслевое объединение позволяет обеспечить диффузию инноваций и создавать наукоемкую продукцию, объединяя ресурсы для разработки конкурентоспособной продукции.

3. Осуществляется гарантированное обеспечение материальными ресурсами, появляется возможность использовать преимущества японской системы «точно в срок», работать с минимальными запасами материальных ресурсов и незавершенного производства, ускоряя оборачиваемость оборотных средств. Предполагается, что поставщик в рамках цепочки ценностей зависит от потребителя, и потребитель определяет требования к качеству и техническому уровню поставляемых полуфабрикатов или деталей для дальнейшего создания конкурентоспособной продукции.

4. Объединение создает возможность использования конкурсной основы в целях приобретения оборудования, лабораторных и испытательных стендов и др. видов средств производства, так как включение в межотраслевую цепочку ценностей является залогом успешности ведения бизнеса и наличия конкурентоспособности изготовителя, что вовлекает производителей к участию в конкурсном отборе.

5. Временность и гибкость организационных структур участников цепочки ценности позволяет оперативно устранять звенья, не осуществляющие инновационную деятельность и не обладающие инновационной активностью и восприимчивостью к инновациям в глобальном пространстве [4].

6. В рамках цепочки ценности возможно создание как формальных отношений, подтверждаемых договором, так и неформальных, определенных лишь экономической зависимостью, что предполагает еще большую свободу в выборе партнерства с позиций наличия инновационной активности и конкретных результатов внедрения инноваций.

7. Участие в цепочке ценностей научных организацией позволяет использовать в своей деятельности парадигму открытых инноваций. Использование совместных ресурсов в рамках цепочки создает базу для создания наукоемкой продукции с одной стороны, с другой стороны открывает возможность научного сотрудничества с содружеством ученых, вузовской наукой с целью максимального использования научных разработок и повышения доходности вертикально-интегрированного капитала в целом [2].

8. В рамках вертикальной интеграции возможно создавать конкурентную продукцию за счет выпуска наукоемкой продукции с добавленной стоимостью и с минимальной ценой, используя закон вертикальной интеграции, уменьшая прибыль в звеньях цепочки вертикально-интегрированного комплекса, а извлекая прибыль лишь в результате повышения научно-технического уровня продукта по сравнению с конкурентами.

9. В результате вертикальной интеграции сокращаются транзакционные издержки предприятия (издержки, связанные с заключением сделки на поставку продукции, затраты, связанные с поиском поставщика, проведением переговоров, тестированием пробных партий продукции и ряд др.).

10. Наличие исходных предпосылок внедрения инноваций следует искать в сформированной организационной культуре, включающей следующие составляющие: четко очерченная миссия, осмысленные необходимостью организационные характеристики, стандарты поведения, реальная ориентация на внешних клиентов, необходимая степень профессионализма и компетенции. Организация взаимоотношений в рамках цепочки ценностей открывает перед участниками взаимоотношений возможности проводить единую производственно-технологическую, инвестиционную, сбытовую политику, координировать финансовые и материальные потоки.

11. Снижение управленческих расходов за счет оптимизации структуры управления и возможности централизации функций маркетинга, бухгалтерских, финансовых, планирования, стратегического управления, а также децентрализация оперативных функций управления [10].

12. Снижение текущих эксплуатационных затрат за счет создания единой закупочной сети, создания единой сбытовой системы, использования единого транспортного хозяйства, создания единого складского хозяйства, организации логистики грузоперевозок и складского хозяйства, создания единых производственно-сбытовых цепочек в рамках объединения, получение выгод за счет использования трансфертного ценообразования. Организация подразделений в головной организации для выполнения каждой функции и специализированных дочерних компаний, занимающихся этим видом деятельности. Использование дочерних компаний в качестве собственных поставщиков продукции и комплектующих.

13. Экономия за счет достижения эффекта масштаба (рост прибыли за счет увеличения объема выпуска и экономия на условно-постоянных расходах). Это достигается возможностью углубления специализации и концентрации производства в дочерних фирмах, создания и освоения собственных внутрифирменных рынков, диверсификацией направлений бизнеса, создания венчурных дочерних фирм под новые товары или услуги. Причем, при использовании дочерних фирм как покупателей своей продукции возникает гарантированный спрос на продукцию.

14. Экономия оборотных средств: разработка политики управления товарными запасами, поставки «точно в срок» в рамках холдинга, единое налоговое планирование, целевое управление прибылью. Создание дочерних фирм позволит перераспределять доходы и затраты между организациями, переводить доходы в фирмы, зарегистрированные в льготных налоговых регионах, координировать инвестиции, вести совместную деятельность. Разработка программ: управления денежными средствами, снижения затрат и управления финансами, управления задолженностями, единой налоговой политики, юридической и коммерческой деятельности.

15. Экономия на инвестициях. Единая политика научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), управление имущественными рисками, организация импорта, организация франчайзинга, организация лицензирования, организация оценки инвестиционных проектов, организация единой политики внедрения и использования ноу-хау, патентов, организация экономической безопасности. Использование дочерними фирмами лицензий и торговых марок головной организации и наоборот. Перенос рискованных проектов в дочерние компании, не имеющие имущества на балансе. Повышение стабильности дочерних компаний за счет инвестиций материнской организации. В холдинговой системе могут быть скрыты центры принятия решений, кассовые центры, ключевые лица и специалисты, это обеспечит экономическую безопасность организаций.

16. Социальная экономия: организация социальной защищенности, обеспечение гарантии занятости работников цепочки ценностей. Создание в рамках цепочки ценностей: медицинского центра, физкультурно-лечебного комплекса, подсобных хозяйств, жилищных комплексов, баз культурного досуга [8].

17. Снижение рисков потери финансовых средств, уменьшение страховых платежей. Разработка единых инновационных и инвестиционных программ в рамках цепочки ценностей, программы технического развития, перевооружения, внедрение новых технологий, совершенствования продукта цепочки ценностей.

В целом формирование экономического механизма с использованием концепции цепочки ценностей позволит повысить конкурентоспособность головной организации и ее подразделений в результате реализации возможности более гибкого реагирования на изменяющиеся условия внешней среды. Улучшатся экономические и финансовые показатели деятельности организаций: повысится рентабельность конечного продукта цепочки ценностей, снизятся издержки производства и обраще-

ния, стабилизируется финансовое положение (снизятся дебиторская и кредиторская задолженности, возрастет скорость обращения оборотных средств, будет достигнуто оптимальное состояние платежного баланса, соотношение собственного и заемного капитала, основных и оборотных средств и т.д.). Для подразделений-участников цепочки ценностей существенно укрепится стабильность функционирования, которая позволит заниматься перспективным планированием, разрабатывать инновационные программы технического развития и перевооружения. Уменьшатся риски потери финансовых средств, снизятся страховые платежи и повысится эффективность организаций.

Указанные факторы экономии вызывают преимущества, которые предполагают разработку и проектирование различных видов стратегий вертикальной интеграции, последовательно осуществляя переход к наиболее полной степени интеграции [6]. На первом этапе следует проектировать вертикальную интеграцию назад (вниз, обратная интеграция), заключающуюся в приобретении активов поставщика. На втором этапе проектируется вертикальная интеграция вперед (вверх, прямая вертикальная интеграция), предполагающая приобретение активов организаций, которые осуществляют оказание услуг и выпуск продукции на более поздних стадиях цепочки ценностей, ближе к конечному потребителю. Далее возможна полная вертикальная интеграция, позволяющая соединить все активы, как производства, так и необходимых для производства ресурсов, организации товародвижения и логистики, а также послепродажного обслуживания и утилизации.

Стратегия вертикальной интеграции предоставляет возможность создать рациональную цепочку ценностей, посредством сокращения звеньев цепочки за счет использования прогрессивных технологий, отказавшись от ряда операций. Возможно укорочение каналов распределения продукции в результате использования прямых продаж, минуя множество посредников, используя инновационные каналы распределения продукции (электронные транзакции, каталоги, рассылку и т.п.). Ценность продукта вертикально-интегрированной цепочки повышается введением дополнительных стадий производственного процесса, дополнительной обработки, послепродажного сервиса и т.п.

Вместе с тем следует отметить риски, возможные в результате внедрения стратегии вертикальной интеграции: Минимизация рисков возможна в результате передачи интегральной ответственности за инновационную деятельность в рамках определенного процесса (продуктово-рыночной комбинации) сформированной цепочки ценности на уровень подразделений организации [3]. Возможно усложнение структуры управления и потеря управляемости, а значит и увеличение издержек, связанных с управлением всей цепочкой ценности. Возможная несбалансированность отдельных технологических цепочек в рамках межотраслевого объединения требует использования принципов успешного внедрения вертикальной стратегии, базирующейся на интеграции стратегической и оперативной ответственности, регулирования внутренних отношений на контрактной основе, синергии стратегического управления, корпоративной культуре и использовании элементов самоизучающей организации [5]. Эти принципы нацелены на решение следующих задач: использование стратегии вертикальной интеграции для активных действий, оперативное реагирование на изменения рынка, создание мобильных, способных к нововведениям и приспосабливающихся к условиям рынка инновационных подразделений, нацеливание поведения персонала на удовлетворение запросов и нужд потребителя, расширение возможности высшего руководства в решении действительных задач координации, оптимизация функций обеспечения и обслуживания звеньев цепочки ценностей как единого организма.

Таким образом, можно определить, что стратегия вертикальной интеграции ведет к созданию межотраслевых технологических цепочек, специализированных на выпуске наукоемкой продукции с высокой долей добавленной стоимости или ценности, что способствует переходу от сырьевой направленности экономики к ресурсосберегающей и импортнезависимой.

Библиографический список

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Бараничев, В. П. Управление инновациями : учебник для бакалавров / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2012. – 711 с. – (Бакалавр. Углубленный курс). – ISBN 9785991614429.
3. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство : возможности для будущего процветания / Х. Виссема ; пер. с англ. – М. : Финпресс, 2000. – 272 с.
4. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер ; пер. с англ. и ред. Н. М. Макаровой. – М. : Вильямс, 2003. – 272 с. – ISBN 5-8459-0127-8.
5. Масленникова, Н. П. Менеджмент в инновационной сфере : учеб. пособ. / Н. П. Масленникова, А. В. Желтенков. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2005. – 536 с. – ISBN 5881031474.
6. Масленникова, Н. П. Управление развитием организации : монография / Н. П. Масленникова. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с. – ISBN 5-85873-094-9.
7. Портер, М. Конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2000. – 495 с. – ISBN 5-84590-055.
8. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 08.08.2009) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения : 1.01.2017).
9. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народа / А. Смит. – М. : Эксмо, 2009. – 960 с. – ISBN 978-5-699-18389-0.
10. Холл, Р. Х. Организации : структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.