

Качапкина Ю.В.

аспирантка факультета экономики

Волгоградского государственного технического университета

yulachka@mail.ru

Интеграция предпринимательских структур: направления и принципы

*интеграция как форма развития
предпринимательских формирований*

Аннотация

Рост конкуренции, создание новых рынков, использование инновационных технологий создают предпосылки для объединения предпринимательских формирований. В условиях нестабильности экономической среды это не всегда целесообразно. В статье рассмотрены различные направления интеграции предпринимательских структур, их особенности и принципы.

Ключевые слова: предпринимательское формирование, экономическая эффективность, организационная структура горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, диверсификация, глобальная экспансия

Многие предприятия начинают деятельность с одиночного бизнеса, стремясь максимизировать долговременную прибыль в результате укрепления конкурентных позиций в рамках определенного рынка. Развитие предприятия происходит по трем направлениям:

- 1) концентрация на одиночном бизнесе;
- 2) вертикальная интеграция и/или глобальная экспансия к сильнейшей позиции в ключевом бизнесе;
- 3) диверсификация путем инвестиций свободных ресурсов в другие виды бизнеса (2).

Пути развития предпринимательских формирований отображены на схеме (см. рис. на с. 49)

Для каждого из направлений построения организационной структуры соответствуют определенные принципы объединения.

Горизонтальная интеграция

Горизонтальная интеграция представляет собой объединение участников одного сегмента отрасли, которые выпускают аналогичную продукцию или имеют схожий производственный цикл. Если выпускаемая продукция значительно отличается, то имеет

место ассортиментная интеграция. В случае производства одинаковой продукции, горизонтальную интеграцию можно назвать объемной (1).

С точки зрения горизонтальной интеграции выделяются следующие принципы объединения предпринимательских формирований.

1. *Принцип взаимовыгодного сотрудничества* – горизонтальные взаимоотношения между хозяйствующими субъектами, входящими в состав предпринимательских формирований должны строиться на принципах взаимовыгодного сотрудничества.

2. *Принцип свободы выбора партнера* – структурный элемент предпринимательских формирований может работать со структурными подразделениями конкурента, если это выгоднее для него.

3. *Принцип соблюдения интересов каждого структурного элемента предпринимательского формирования* – не допускается навязывание любых решений, ущемляющих интересы одного структурного элемента в пользу другого (3).

Данные принципы указывают на то, что при построении горизонтальных взаимоотношений предпринимательских

формирований не возникает серьезных препятствий и барьеров. И поэтому создание горизонтальной интегрированной бизнес-структуры может ограничиваться принципами взаимодействия и развития конкуренции внутри предпринимательских формирований.

Эффективность и синергия

Основной путь повышения экономической эффективности предпринимательского формирования при горизонтальной интеграции – это более эффективное использование ресурсов благодаря эффекту масштаба и использованию прогрессивного опыта в аналогичной сфере деятельности. Основная причина реструктуризации компаний в виде слияний и поглощений заключается в стремлении получить и усилить синергический эффект. Наибольший эффект синергии, по мнению автора, проявляется в горизонтальной интеграции. Рост эффективности возможен во многих случаях, к которым можно отнести:

– повышение эффективности использования производственных фондов (за счет снижения расходов на содержание оборудования и вовлечение неис-



Рис. Основные направления развития предпринимательских формирований

пользуемых площадей и производственного оборудования),

– рост эффективности снабжения (снижение расходов благодаря созданию единой системы снабжения, снижение закупочных цен, использование системы скидок);

– повышение эффективности производственного процесса (использование технологических достижений позволяет сократить уровень брака, снизить материальные расходы);

– повышение эффективности работы персонала (обмен опытом и знаниями между сотрудниками подразделений, ликвидация дублирующих функций, рост уровня лояльности и снижение текучести кадров благодаря социальной политике, ротации кадров и перспективам карьерного роста);

– повышение эффективности менеджмента (благодаря созданию эффективной системы управления и контроля, снижению расходов на управление);

– рост эффективности сбытовой функции (за счет проведения общих маркетинговых мероприятий, расширения ассортимента продукции, предоставления дополнительных услуг, повышения узнаваемости общей торговой марки);

– увеличение эффективности управления финансами (за счет повышения доступности заемных средств, снижения затрат на использование заемного капитала, уменьшения рисков непла-

тежеспособности, повышения финансовой устойчивости).

Все эти факторы приводят к снижению доли накладных расходов в себестоимости единицы продукции, повышению конкурентоспособности, финансовой устойчивости и рентабельности предпринимательского формирования.

Вместе с тем, при данном виде интеграции есть существенная угроза – рост предпринимательского риска. Горизонтально интегрированная структура становится слишком зависимой от развития рынка, и в случае снижения прибыльности отрасли понесет значительные убытки вследствие невозможности скорого выведения капитала из неприбыльной отрасли.

Вертикальная интеграция

Вертикальная интеграция представляет собой расширение сферы деятельности в данной отрасли: интеграция «вперед» – к конечному пользователю продукции и «назад» – к поставщикам. Существуют также полная и узкая интеграции. При полной объединяются все «входы» или «выходы», узкой является, например, покупка компанией части входящих элементов и производство остальных собственными силами.

Компания, использующая вертикальную интеграцию, мотивирует ее желанием усилить конкурентную позицию своего ключевого исходного бизнеса. Это происходит благодаря улучшению контроля качества и снижению дополнительных затрат на различных этапах производственного процесса, как следствие – снижению себестоимости продукции. Однако существуют и риски вертикальной интеграции, среди которых можно выделить:

горизонтально

интегрированная структура

становится

слишком зависимой

от развития рынка

– потери при быстрой смене технологий и при непредсказуемости спроса (вследствие снижения гибкости);
 – риск повышения затрат (из-за отсутствия конкуренции внутри предпринимательского формирования).

При резком изменении технологии возникает риск привязки компании к устаревшей технологии. При постоянном спросе более высокая степень интеграции позволяет более надежно защитить и координировать производство продукции. Когда спрос нестабилен и непредсказуем, такая координация при вертикальной интеграции затруднена. Это приводит к росту стоимости управления.

Диверсификация

Формирование диверсифицированной структуры, как правило, мотивировано созданием финансовых ресурсов для поддержания конкурентных преимуществ в первоначальной сфере бизнеса. Существует два типа диверсификации:

при постоянном спросе
 более высокая степень
 интеграции позволяет
 более надежно защитить
 и координировать
 производство продукции

- 1) связанная (новая область деятельности связана с существующими областями бизнеса);
 - 2) несвязанная (нет очевидных связей с существующими сферами бизнеса).
- Выбор между связанной и несвязанной диверсификацией зависит от сравнения прибыльности при диверсификации и дополнительных затрат на управление (2). Основные риски создания диверсифицированной структуры – снижение эффективности управления производственным формированием и низкий уровень синергизма.

Таблица

Сравнение основных видов интеграции

Вид интеграции	Экономическая эффективность	Рыночная эффективность	Риски
Концентрация или горизонтальная интеграция	Повышение эффективности за счет эффекта масштаба и использования прогрессивного опыта	Рост доли рынка, единая сбытовая и маркетинговая политика	Рост предпринимательского риска
Вертикальная интеграция	Снижение дополнительных затрат на различных этапах производственного процесса	Повышение конкурентоспособности продукции за счет снижения себестоимости – цены и контроля качества	Снижение гибкости, риск повышения затрат
Диверсификация	Снижение экономических рисков, эффективное распределение финансовых ресурсов в более прибыльные отрасли	Незначительная	Трудности эффективно-го управления

Основные пути повышения эффективности и риски процессов интеграции приведены в таблице (см. на с. 51).

Таким образом, эффективность горизонтальной, вертикальной интеграции и диверсификации зависит от условий функционирования предпринимательского формирования: отраслевой принадлежности, этапа развития, стратегии и экономических особенностей. В период роста, высокой прибыльности отрасли большую значимость приобретает горизонтальная интеграция. На этапе достижения конкурентных преимуществ – вертикальная интеграция, при нестабильности рыночной среды и условиях неопределенности – диверсифицированная структура.

Интеграция, как правило, ведет к росту компании. Однако следует иметь в виду закон уменьшающегося возврата при увеличении степени интеграции, который характеризуется падением

прибыльности на единицу вложенного капитала. Это обусловлено тем, что в первую очередь эксплуатируются наиболее прибыльные и благоприятные возможности, но при этом остаются менее прибыльные, которые ограничивают перспективы развития предпринимательского формирования.

Литература

1. Короткова Н.А. Интеграционные процессы на отечественных предприятиях: модели, направления, особенности // Российское предпринимательство. – 2010. – № 2.
2. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995.
3. Голубева А. М. Холдинг – образование и управление. – М., 2001.

pp

Kachapkina Yu. V.

Postgraduate Student,

Department of Economics, Volgograd State Technical University

Integration as a Form of Development of Entrepreneurial Units

Abstract

Increasing competition, creation of new markets and application of innovative technologies provide the prerequisites for unification of business entities. It is not always appropriate in an unstable economic environment. The article examines various directions of integration of entrepreneurial structures, their characteristics and principles.

Keywords: entrepreneurial unit, economic efficiency, organizational structure, horizontal integration, vertical integration, diversification, global expansion