особенности менеджмента вертикально-интегрированной компании[1]

Аннотация

В статье рассмотрены особенности менеджмента вертикально-интегрированных компаний, выделены положительные и отрицательные эффекты их построения, развития и функционирования. Автор проводит идею о том, что вертикально-интегрированная система позволяет привести в соответствие экономические цели развития бизнеса социальным интересам сотрудников, партнеров по бизнесу, общества в целом.

Ключевые слова: вертикальная интеграция, госкорпорация, бизнес-единицы, менеджмент

Иванова Виктория Олеговна
соискатель степени канд. экон. наук, Удмуртский государственный университет, г. Ижевск
ст. преподаватель кафедры экономики и управления, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» Технологический институт-филиал НИЯУ МИФИ, г. Лесной
ivanovamifi@yandex.ru

Проблема управления крупными предпринимательскими структурами, функционирующими в различных отраслях в течение долгого времени, является предметом научного интереса. В современных условиях модель рынка, при которой каждое предприятие является обособленной и независимой производственной единицей, для некоторых отраслей является экономически нецелесообразной [7], особенности построения крупных компаний позволяют им более гибко ориентироваться к меняющимся экономическим условиям, к обостряющейся конкурентной борьбе. Мировая практика показывает, что ведущее место в экономике развитых стран занимают именно корпоративные структуры.

В Советском Союзе имелись отдельные элементы вертикальной интеграции, когда предприятия

[1] Материал из серии «Аналитические обзоры». – *Прим. ред.*

в современных условиях модель рынка, при которой каждое предприятие является обособленной и независимой производственной единицей, для некоторых отраслей является экономически нецелесообразной

отрасли объединялись единым центром управления (соответствующем министерстве), что обеспечивало их взаимосвязь в системе плановой экономики.

Для современной России характерна модель концентрированной корпоративной собственности – то есть власть крупных акционеров. Новой организационно-правовой формой участия государства в экономических процессах стали госкорпорации, главной особенностью которых является целевая установка на развитие определенной отрасли, а не выпуск конкретной продукции [5]. По своему содержанию госкорпорации являются вертикально-интегрированными структурами холдингового типа. В отличие от большинства аналогичных корпоративных структур за рубежом, большинство российских компаний были созданы одномоментно, в соответствии с президентскими и правительственными нормативными актами под готовую идею.

Общие черты вертикально-интегрированных компаний

Результаты исследования позволили автору выделить общие характерные черты вертикально-интегрированных компаний:

– организационно-правовой основой вертикально-интегрированных компаний выступает открытое акционерное общество холдингового типа;

– ядро ВИК – совокупность предприятий, являющихся последовательными стадиями одного производственного цикла и связанных между собой технологически необходимыми производственными связями;

– одним из основных естественных элементов системы являются природные ресурсы;

– в состав входят вспомогательные и обслуживающие производства, обеспечивающих развитие отраслей специализации и отчасти собственные нужды;

– управление производством и денежными потоками осуществляет материнская компания.

Вертикально-интегрированная компания представляет собой структуру, объединяющую совокупность предприятий, которая охватывает все этапы технологического процесса от добываю-

щего ресурсы предприятия, предприятий переработки, маркетинга, вплоть до торговой сети, продающей готовый продукт конечному потребителю. Вертикально-интегрированные компании могут служить различным экономическим целям, однако общей целью является оптимизация хозяйственно-экономической деятельности, максимизации нормы прибыли. Этой цели должны способствовать организационное единство всех элементов технологической цепочки и формирование общей производственно-экономической дисциплины всех входящих в вертикально-интегрированную компанию бизнес-единиц.

Плюсы и минусы вертикально-интегрированных структур

Таким образом, предприниматели, формирующие вертикально-интегрированную компанию, формируют новую социальную среду, которая выводит систему отношений внутри ВИК на новый качественный уровень, формируя общую систему ценностей, повышая мотивацию и социальную ответственность экономического поведения ее участников, обеспечивая социальное развитие участников ВИК и отдельных работников.

Компания, построенная на принципе вертикальной интеграции – это не только экономическая, но и социотехническая организация, «...плюс которой в открытости данной социоэкономической системы, то есть ее ресурсы, по мнению Пригожина А.И., не замкнуты и могут целенаправленно пополняться, в частности за счет приращения новых качественных характеристик, например, интеллектуального капитала, инновационной деятельности, реструктуризации» [8].

Положительные и отрицательные эффекты построения, развития и функционирования интегрированных компаний отражены в *табл.* (*см. на с. 58*).

Эффект масштаба в случае не принятия адекватных управленческих мер грозит иммобильностью компании, потерей ориентации на рынке. Снижение негативных эффектов возможно только при переходе менеджмента управляющего центра и всех бизнес-единиц на новые принци-

по своему содержанию госкорпорации являются вертикально-интегрированными структурами холдингового типа

Таблица

Положительные и отрицательные эффекты построения, развития и функционирования интегрированных компаний

Наиболее очевидные положительные эффекты построения, развития и функционирования интегрированных компаний	Наиболее очевидные отрицательные эффекты построения, развития и функционирования интегрированных компаний
– повышение эффективности производства, через оптимизацию технологической цепочки компаний – участников вертикально-интегрированной системы; – усиление конкурентной позиции как ВИК в целом, так и ее отдельных бизнес-единиц; – концентрация и ускорение воспроизводства корпоративного капитала; – снижение трансакционных издержек при заключении сделок между хозяйствующими субъектами, входящими в единую интегрированную структуру	– рост власти менеджеров компании, так как их интересы не всегда совпадают с желаниями собственников, что может приводить к конфликтам по поводу размеров дивидендов, которые уменьшают объем подконтрольных менеджменту финансовых ресурсов, снижая т.о. власть последних; – снижение уровня конкуренции, ограничение доступа конкурентов на смежные вдоль технологической цепочки рынки, что следует признать положительным эффектом для участников вертикально-интегрированной компании, однако отрицательным для развития отрасли, национальной экономики в целом, росту монополизма на рынках; – рост издержек контроля и управления, необходимость подчинения единой стратегии снижает заинтересованность отдельных бизнес-единиц в собственной деятельности, что приводит к необходимости создания дополнительных структур управления и контроля в рамках корпорации, увеличению управленческих расходов

пы рыночно-ориентированного управления: принципа общих стратегических целей развития как корпорации. так и входящих в нее предприятий, принципа единообразия систем управления в рамках единой корпоративной структуры, принципа управления по результатам, принципа концентрации усилий на прорывных направлениях.

Анализ специалистов в области вертикальной интеграции свидетельствует о том, что ВИК должны встать на путь формирования так называемой

М-формы (мультидивизиональной формы) [9], которая предполагает жесткое разделение внутренних полномочий.

Динамические способности характеризуют инновационный потенциал ВИК, способность быстро адаптироваться к изменениям на рынке и управлять знаниями является одним из ключевых факторов, обеспечивающих ее конкурентоспособность на рынке.

Можно согласиться с мнением специалистов, отстаивающих ресурсный подход к стратегическому управлению, что конкурентоспособность зависит не от факта обладания определенными активами (например, основными фондами, финансовыми ресурсами, продукцией и т.п.), а от наличия у компании организационных способностей и навыков создавать и развивать необходимые активы.

Таким образом, успешное решение задачи формирования корневых компетенций по названным аспектам напрямую зависит от выбранной технологии переноса желаемых характеристик и технологий в практику вертикально-интегрированной компании, а также их перевода в систему организационных рутин всех бизнес-единиц.

...конкурентоспособность зависит не от факта обладания определенными активами ... а от наличия у компании организационных способностей и навыков создавать и развивать необходимые активы

Литература

1. Анискин Ю.П. Новые теоретические положения организации планирования развития интегрированных компаний // Организатор производства. – 2009. – №2.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
3. Голикова Ю.А. Организация и управление корпорациями в мировой экономике: учебное пособие. – Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2005.
4. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: уч. пособие / И.Б. Гурков; Нац. совет по корпоратив. упр., АНХ при Правительстве РФ, Гос. ун-т упр. – 2-е изд., перераб. – М.: Дело, 2008.
5. Дейнега В.Г., Организация производства и сбыта наукоемкой продукции государственной корпорации в условиях конкурентных рынков / В.Г.Дейнега, под общ. ред проф. О.И. Кирикова. – Воронеж: ВГПУ, 2009.

6. Логиновский О.В. Управление группой предприятий: учебное пособие / О.В.Логиновский, А.А.Максимов. – Челябинск: изд-во ЮУрГУ, 2008.
7. Синогейкина Е.Г. Совершенствование методов оценки вертикально-интегрированных компаний // Сайт Бюро оценки Labrate.ru/ – материалы конгресса «10 лет оценочной деятельности в России. Итоги и перспективы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.labrate.ru/appraisal_kongress_4-5_06_2003.htm.
8. Станис Д.В. Развитие института корпорации в современной России. – М.: Российский университет дружбы народов, 2008.
9. Сапун А. Прощай вертикальная интеграция? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://neft.tatcenter.ru/analytics/27421.htm#4#4.

Victoria O. Ivanova
Applicant, Udmurtia State University, Izhevsk; Senior Lecturer, Department of Economics and Management, MIFI National Nuclear Research University, MIFI Subsidiary Technological Institute, Lesnoy

Vertically Integrated Company Management

Abstract

The paper discusses the distinctive features of vertically integrated company management, and points out the positive and negative effects of establishment, development, and operation of such companies. The writer's idea is that a vertically integrated system fosters a good balance between the economical goals of developing a business and the social interests of its employees, partners, and the whole of the society.

Keywords: vertical integration, state corporation, business units, management