

ТЕМА 9: ИНТЕГРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Экономические агенты интеграции;
2. Вертикальная интеграция;
3. Горизонтальная интеграция;
4. Диагональная интеграция;
5. Измерение степени интеграции;
6. Этапы формирования интеграционной стратегии.

1. Экономические агенты интеграции

Повседневная деятельность практически любого предприятия протекает в условиях взаимодействия с множеством рыночных и институциональных социально-экономических агентов, от действий которых в значительной степени зависит успех работы предприятия. К **таким агентам** относятся:

- предприятия – поставщики сырья и материалов;
- предприятия – поставщики оборудования;
- посреднические фирмы (включая биржи) по торговле сырьем, материалами, оборудованием;
- предприятия – потребители продукции;
- предприятия, заинтересованные в приобретении или аренде движимого и недвижимого имущества данного предприятия;
- предприятия (организации, лица) – инвесторы;
- предприятия (организации, лица), заинтересованные в кредитовании со стороны данного предприятия;
- индивидуальные потребители ТНП, производимых на предприятии;
- организации (предприятия), предлагающие новые технологии или новые виды продукции для организации производства;
- предприятия – конкуренты, производящие аналогичную продукцию;
- потенциальные конкуренты, способные организовать у себя производство аналогичной продукции;
- другие физические и юридические лица, а также их группы.

Все множество экономических объектов, оказывающих существенное влияние на деятельность предприятия, можно разделить на **две группы**.

В первую входят те из них, для которых результат их влияния зависит от принимаемых данным агентом решений (потребитель продукции).

Во вторую группу входят «агенты влияния», решения которых не имеют адресного характера, т.е. не относятся напрямую к данному предприятию, хотя и оказывают на него влияние (предприятие, изготавливающее оборудование для вашего поставщика).

Для достижения **своих целей** предприятие может выполнить одно (или несколько) из следующих **действий**:

➤ создать такие условия продажи продукции, получение кредитов (низкие цены, высокие проценты за кредит и др.) и т.п., которые, будучи учтены в качестве исходной информации для принятия решений, делали бы преимущества решения в пользу данного предприятия очевидными;

➤ повлиять на критерии сравнения альтернатив таким образом, чтобы цели лица, принимающего решения, были сближены с целями данного предприятия;

➤ оказать влияние на оценку исходной информации и выбор решения путем воздействия на индивидуальные склонности и качества лиц, принимающих решения. Иными словами, можно либо влиять на объективные исходные данные, либо на субъективные предпочтения лиц, принимающих решения, либо на процесс их принятия.

Классификация деятельности предприятия по **установлению связей** с другими юридическими или физическими лицами:

коммуникация – влияние на общественное мнение с помощью рекламной и другой информационной деятельности («паблик рилейшнз»);

лоббирование – использование активов, ресурсов и связей предприятия для воздействия на процесс принятия решений в других предприятиях, организациях и органах;

интеграция – создание условий взаимодействия предприятий, при которых их интересы и цели из разнонаправленных становятся однонаправленными.

Под **интеграцией** понимается установление таких взаимоотношений между предприятиями (юридическими лицами), которые обеспечивают долгосрочное сближение генеральных целей интегрирующего и интегрируемого предприятий. Особое значение имеет интеграция для предприятий технологического типа.

Целями и преимуществами интеграции являются:

➤ снижение уровня неопределенности в снабжении и сбыте (заметим, что это относится не только к предприятию, осуществляющему интеграцию (интегратору), но и к интегрируемому предприятию);

➤ ограничение конкуренции (такую возможность предоставляет не только горизонтальная, но и вертикальная интеграция: влияние предприятия-интегратора на предприятие-потребителя может воспрепятствовать его контактам с другими возможными поставщиками);

➤ облегчение диффузии технологических новшеств;

➤ снижение издержек (в частности, могут сокращаться транспортные расходы, расширяться масштабы производства при уменьшении удельных условно-постоянных расходов).

2. Вертикальная интеграция

Под *вертикальной интеграцией* понимается установление интеграционных связей с предприятием-поставщиком (интеграция вниз) или предприятием – потребителем (интеграция вверх) продукции (услуг) данного предприятия.

К **вертикальной интеграции** относится также интеграция производства и сети сбытовых предприятий или точек (американская компания «Зингер» в один из периодов своей деятельности осуществляла весь цикл производства – от добычи и обработки первичных сырьевых ресурсов (леса и железной руды) до выпуска готовых швейных машин).

Методы вертикальной интеграции:

консолидация – включение интегрируемого предприятия в основное в качестве подразделения либо в качестве дочернего предприятия (филиала). Консолидированной в этой связи называется компания, осуществляющая самостоятельное производство более 50% выпуска;

группировка – создание из интегрируемых предприятий и основной компании группы, связанной либо взаимными отношениями собственности (обмен акциями), либо взаимными управленческими связями (включение в состав совета директоров одного предприятия представителей другого), либо предоставлением различных услуг (разработка технологии, социально-бытовое обеспечение, информационно-рекламное обслуживание и т.д.);

франчайзинг – предоставление интегрируемой компании права пользования торговой маркой, ноу-хау, материально-техническими ресурсами, принадлежащими интегратору;

целевая пролонгация – достижение интеграции за счет целенаправленного сознательного продления срока договоров о поставке (порой в ущерб рыночной конъюнктуре) с целью формирования долговременных устойчивых интеграционных связей. В последнее время в мире распространился такой способ трансформации бизнеса, как слияние (предельный случай интеграции).

Вертикальная интеграция сопровождается соответствующими **вертикальными ограничениями**. Вертикальный контроль включает в себя вертикальную интеграцию и вертикальные ограничения. Вертикально интегрированной называется фирма, включающая более одной стадии производства конечной продукции, в противоположность не интегрированной фирме, приобретающей сырье и материалы для производства товара.

Основными **стимулами** вертикальной интеграции являются рыночный спрос и характеристики производимого продукта, а также свойства технологии производства. В целом их можно структурировать **следующим образом**:

- вертикальная интеграция позволяет снижать транзакционные издержки. Высокие транзакционные издержки создаются благодаря привлекательности оппортунистического поведения со стороны контрагентов. Возможности снижения транзакционных издержек служат важными стимулами вертикальной интеграции. Первый тип связан с собственно экономией на транзакционных издержках, возникающих при заключении контрактов. В данном случае выигрыш от вертикальной интеграции вполне определен и относительно невелик;

вертикальный процесс интеграции связан с производством продуктов, спрос на которые в будущем не определен. Контракт между поставщиком промежуточной и производителем конечной продукции оказывается неполным из-за невозможности предусмотреть все состояния будущего. Отсутствие вертикальной интеграции в таких случаях ставит под сомнение инвестиционные программы поставщика промежуточной продукции.

Дополнительным стимулом вертикальной интеграции служит стремление избежать **«риска безответственного поведения»** со стороны одной из сторон, заключившей контракт. Это особенно актуально в случае неопределенности относительно технологии и издержек производства конечной продукции. Контракт, перекладывающий риск с поставщика промежуточной на изготовителя конечной продукции, лишает производителя стимулов минимизировать затраты.

Причиной вертикальной интеграции служит стремление фирм к увеличению прибыли за счет решения проблемы - «двойной надбавки» или «двойной маржинализации». Проблема «двойной надбавки» возникает в случае, когда рынок промежуточной, и рынок конечной продукции являются рынками несовершенной конкуренции. Рассмотрим общий случай - олигополию на рынках промежуточной и конечной продукции.

Еще одной причиной вертикальной интеграции может быть стремление снизить давление государственного регулирования, в том числе уменьшить объем налоговых отчислений. Вертикальная интеграция также позволяет манипулировать объемом полученной прибыли, перераспределяя ее между подразделениями фирмы, что важно в том случае, когда государство вводит ограничения на норму прибыли некоторых продуктов или услуг компании. В рамках вертикально интегрированных компаний сумма уплаченных косвенных налогов (например, налога на добавленную стоимость) будет ниже, чем сумма, которая была бы уплачена самостоятельными компаниями. Верти-

кальная интеграция дает возможность обойти установление государством максимальной границы цен на продукцию. Самостоятельным мотивом вертикальной интеграции может стать диверсификация производства. Диверсификация выпуска фирм позволяет снизить общий риск хозяйствования, что особенно важно в условиях расширения деятельности. Помимо изменения технологии производства конечной продукции вертикальная интеграция приводит к многочисленным перекрестным эффектам:

- меняется экономическое положение поставщиков других типов промежуточной продукции, так как спрос на их товар снижается; если часть поставщиков промежуточной продукции и часть производителей конечной продукции включаются в вертикально интегрированные структуры, остальные поставщики промежуточной продукции могут получить монополистическую власть благодаря снижению числа конкурентов на рынке;

- если промежуточный продукт используется в производстве других конечных продуктов, вертикально интегрированная производственная единица получает возможности скрытого использования ценовой дискриминации.

3. Горизонтальная интеграция

Горизонтальная интеграция – это объединение предприятий, налаживание тесного взаимодействия между ними по горизонтали, с учетом совместной деятельности предприятий, выпускающих однородную продукцию и применяющих сходные технологии.

Наиболее очевидным последствием горизонтальной интеграции является снижение количества независимых фирм-производителей на отраслевом рынке. Согласно традиционной экономической теории, чем больше самостоятельных продавцов на рынке определенной продукции, тем ниже их способность влиять на уровень цен продукции. Горизонтальная интеграция производителей приводит к так называемому квазиконкурентному рынку или рынку с небольшим числом участников. При квазиконкурентной рыночной структуре высокая концентрация продавцов совмещается с низкими барьерами входа на рынок для потенциальных конкурентов. В связи с этим желание производителей повысить цены сдерживается угрозой появления новых конкурентов, которых будет привлекать высокая норма прибыли на данном отраслевом рынке. Следовательно, квазиконкурентный рынок может обеспечивать эффективный выпуск в отрасли при отсутствии рыночной власти у какого-либо экономического агента. Возможна и другая ситуация, когда повышение входных барьеров с сохранением небольшого числа крупных фирм-производителей на отраслевом рынке приводит к появлению структуры, называемой олигопольным отраслевым рынком.

Формы горизонтальной интеграции:

делегирование функций интегратору – передача права решения ряда вопросов, связанных с интегрируемой деятельностью, основному (интегрирующему) предприятию;

создание ассоциаций, т.е. надзаводских (или межзаводских) органов управления;

создание консультативных органов при ограничении полномочий каждого из интегрируемых предприятий в согласованной области. В этих случаях некоторые вопросы (скажем, о ценах на продукцию) предприятия могут решать лишь после утверждения в консультативном органе;

создание общих финансовых органов (банков, холдингов);

создание органов управления имуществом (трастов);

группировка, т.е. взаимный обмен акциями или иная форма участия в прибылях друг друга. Одной из форм горизонтальной интеграции может стать формирование финансово-промышленных групп (ФПГ).

4. Диагональная интеграция

Под *диагональной интеграцией* понимается установление интеграционных связей с предприятием, которое не является смежным или однородным для данного предприятия, но включено в смежную технологическую цепочку.

Цель диагональной интеграции – воздействие на интересующее нас предприятие косвенным образом, через другие предприятия.

Существование «особых» отношений между данным предприятием и ближайшим его рыночным окружением способно дать положительные результаты, особенно в тех случаях, когда контроль интегратора над ключевым видом ресурсов усиливает его конкурентоспособность.

Лучшее информационное обеспечение предприятия в случае интеграции вверх и вниз, в том числе более точное знание потребностей покупателя и угроз колебаний в ресурсном обеспечении со стороны поставщиков позволяет интегратору предвидеть возможные изменения в окружающей предприятие среде и лучше подготовиться к ним.

5. Измерение степени интеграции

Необходимо уточнить *количественный измеритель степени интеграции*.

Наиболее точным является *показатель добавленной стоимости*. Поскольку этот показатель, широко применяемый в экономическом анализе западных стран, у нас почти не применялся, напомним его определение. Под добавленной стоимостью понимается выручка от реализации товара за вычетом стоимости сырья, материалов и комплектующих, приобретенных предприятием и использованных для его производства. Добавленная стоимость, таким образом, включает заработную плату, арендную плату (или амортизационные отчисления) и прибыль. Разность между выручкой от реализации и размером добавленной стоимости именуется иногда внешними закупками.

Различно соотношение между добавленной и общей стоимостью продукта (рисунок 1) для предприятий, интегрированных и неинтегрированных в технологической цепочке из четырех предприятий, последовательно обрабатывающих данный вид продукции (предполагается, что каждое предыдущее предприятие продает свою продукцию только следующему), и в условиях консолидированного производства.

Для определения степени вертикальной интеграции предлагается сравнить среднюю долю добавленной стоимости в объеме выручки (рисунок 1 – А – около 30%) с долей добавленной стоимости в полностью консолидированном производстве (рисунок 1 – Б – около 320%).

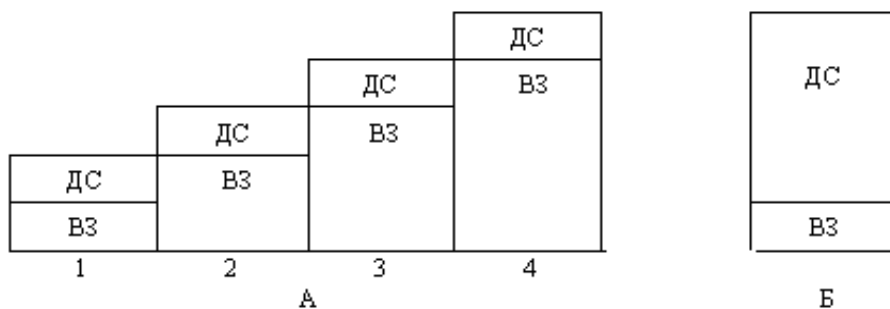


Рисунок 1 - Соотношение затрат и добавленной стоимости.

Соотношение затрат и добавленной стоимости при неконсолидированном (А) и консолидированном (Б) производстве: ВЗ – внутренние затраты; ДС – добавленная стоимость; 1, 2, 3, 4 – предприятия в цикле технологической переработки

Интеграционная стратегия предприятия должна включать меры по разрыву нежелательных для себя связей, т.е. частью интеграционной стратегии предприятия, направленной на сближение предприятий, должна стать дезинтеграционная стратегия, направленная на возведение границ между предприятиями.

«Новые конкуренты», т.е. предприятия, не являющиеся, но потенциально имеющие возможность стать конкурентами, – это работающие или создаваемые вне рамок данной отрасли предприятия, которые при определенных условиях после относительно небольших затрат могли бы войти в отрасль и стать конкурентами ее нынешних членов. Обычно таких предприятий немного, они принадлежат к смежным «сверху» или «снизу», а иногда и «сбоку» отраслям и внимательно наблюдают за ситуацией в данной отрасли.

М. Портер выделяет пять основных факторов, определяющих «высоту» отраслевого барьера:

1. достигнутый объем выпуска продукта и связанная с этим объемом экономия на масштабах производства у сегодняшнего производителя;
2. право собственности на отличительные признаки продукта, закрепленное патентами, лицензиями и т.п.;
3. репутация продукта, обусловленная сложившейся репутацией предприятия;
4. необходимые для «новых конкурентов» и излишние для участников отрасли затраты на перемещение капитала в новый рынок;
5. доступ к каналам распределения и снабжения. По нашему мнению, все эти факторы, даже взятые вместе, не ограждает предприятие от «новых конкурентов».

6. Этапы формирования интеграционной стратегии

Формирование интеграционной стратегии предприятия складывается из следующих этапов.

Этап 1. Определение перечня наиболее желательных объектов вертикальной интеграции из числа предприятий-поставщиков; предприятий, снабжающих предприятия-поставщики; предприятий-потребителей; предприятий, использующих продукцию предприятий-потребителей.

Этап 2. Определение перечня наиболее желательных объектов горизонтальной интеграции из числа предприятий, производящих сходную (аналогичную) по функциям, технологии или применяемым ресурсам продукцию.

Этап 3. Определение перечня наиболее желательных объектов диагональной интеграции из числа предприятий, технологически связанных с поставщиками, потребителями или инвесторами данного предприятия.

Этап 4. Упорядочение объектов интеграции по степени приоритетности (важности) создания интеграционных взаимоотношений.

Этап 5. Формирование возможных вариантов интеграционных отношений с каждым объектом.

Этап 6. Организационно-экономический анализ процесса, затрат и возможных результатов каждого варианта интеграции с учетом как риска проведения, так и риска отказа от проведения каждого из мероприятий.

Этап 7. Определение суммы возможных затрат на реализацию интеграционной стратегии.

Этап 8. Выбор с учетом приоритетов, ограничений и организационно-экономического эффекта оптимального «портфеля» мероприятий по реализации интеграционной стратегии промышленного предприятия.

Этап 9. Заключение долгосрочных контрактов с предприятиями.

Этап 10. Предоставление займов и кредитов предприятиям (до 10% платежей ассоциированного предприятия).

Оценивая тенденции становления **агропромышленной интеграции** можно сделать вывод, что наиболее интенсивно развивающимися формами установления интеграционных связей в АПК являются:

- создание перерабатывающих производств сельскими товаропроизводителями;
- организация сельскими товаропроизводителями и перерабатывающими предприятиями и организациями объединений для совместной переработки и реализации продукции;
- организация конкурентоспособных межрайонных объединений регионального уровня;

- создание агропромышленных формирований предприятиями и организациями различных отраслей.

Опыт свидетельствует, что **интегрированные структуры**, объединяющие в своем составе различные звенья (от производства сельскохозяйственной продукции до ее реализации конечным потребителям), являются более эффективными и приспособленными к условиям рыночной экономики. Они получают наибольшее распространение и характеризуются большим разнообразием по организационно-правовым формам, составу участников, видам деятельности, формам собственности.