

СУЩНОСТЬ, ТИПЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Терёшкин Андрей Александрович

магистрант, кафедра региональной экономики, инновационного предпринимательства и безопасности, Институт государственного управления и предпринимательства УрФУ,
г. Екатеринбург

Аннотация. В статье рассматривается сущность такого явления как вертикальная интеграция, описываются два её основных типа – прямая и обратная интеграции, разбираются формы вертикальной интеграции, отличающиеся друг от друга степенью концентрации, даётся краткий анализ основных сфер (финансы, производство, кадры и т.д.), потенциально несущих практическую значимость, получаемую от проведения вертикальной интеграции, объединяя специфические активы и виды деятельности внутри которых стоит ожидать получение дополнительного синергетического эффекта.

Ключевые слова: типы вертикальной интеграции, формы вертикальной интеграции, возможности вертикальной интеграции.

Вертикально интегрированной называется фирма (организация, холдинг, корпорация), включающая более одной стадии производства конечной продукции, в противоположность не интегрированной фирме, приобретающей сырьё и материалы для производства товара на свободном рынке. Однако заключать долгосрочные контракты с поставщиками и покупателями, в которых помимо цен оговариваются какие-либо особые условия поставок, норм запасов, минимальных или максимальных цен перепродажи, может и не интегрированная фирма. Подобные экономические отношения называются вертикальными ограничениями [5].

Сущность вертикальной интеграции заключается в предпочтении компанией создания необходимых элементов производственного цикла внутри собственной структуры, вместо приобретения их на рынке. «Вертикальная интеграция предполагает объединение в рамках одной компании производство исходных компонентов производственного цикла, их переработку, распределение, продажу конечного продукта и другие мероприятия. Вертикальная интеграция предполагает в большей мере использование и генерирование внутренних, чем внешних связей компании» [2].

По мнению М. Портера, «основным движущим моментом при принятии решения о вертикальной интеграции является понимание важности и стратегической значимости выгод и

стоимости вертикальной интеграции, как в экономическом смысле, так и через влияние на организацию в целом; это является сущностью этого стратегического решения» [3]. Однако случается, что более выгодна дезинтеграция компаний. Например, под влиянием нефтяного кризиса этот вопрос остро стоял в начале 1970-х годов в США, когда конгресс рассматривал целесообразным дезинтеграцию энергетических компаний.

Существует два основных типа вертикальной интеграции:

- **прямая интеграция** («вперёд» или «вверх») с точки зрения направления технологического потока – интеграция нижней стадии технологического передела со следующей ступенью, стоящей выше;
- **обратная интеграция** («назад» или «вниз») с точки зрения направления технологического потока – интеграция вышестоящей стадии технологического передела со стадией, находящейся ниже.

В условиях *прямой интеграции* у компании появляется возможность увеличить потенциал дифференциации продукции, улучшить доступ к информации о рынке, более точно определить предпочтения конечных покупателей и расширить сбыт.

Прямая интеграция в маркетинг даёт возможность получения более качественной информации в целом. Например, это может позволить спрогнозировать потребность в выпуске продукции раньше, чем проинформирует о ней потенциальный потребитель. То есть своевременно отрегулировать уровень производства и оптимизировать складские запасы. Маркетинговые данные способствуют адекватной и оперативной реакции компании на меняющиеся тенденции рынка, обусловленных действиями конкурентов, появлением новых предпочтений, новых веяний и разработок. На основе такой информации компании меняют характеристики своей продукции, а также её ассортимент и другие показатели.

Прямая интеграция может расцениваться как элемент повышения способности компании дифференцировать продукцию благодаря контролю за большим числом производственных циклов. Многие компании, проводя стратегию прямой интеграции, разрабатывают продукцию под собственным брендом. Возможность оказания сервисной поддержки также усиливает конкурентные позиции такой продукции.

Потребность компаний к *обратной интеграции* проявляется, как правило, в моменты, когда стоящие ближе к потребителю компании не желают делиться с поставщиками специфической информацией о своей продукции. Раскрытие такой информации может повлечь возникновение угрозы входа на рынок нового конкурента. Как и в случае с прямой интеграцией,

при обратной – появляется возможность дифференцировать продукцию, а также контролировать весь производственный цикл.

Формы интеграции могут отличаться по степени концентрации: [4]

- *полная интеграция* – характеризуется жесткостью связей между поставщиками, производителями и продавцами по всей технологической цепочке;
- *частичная интеграция* – когда часть продукции производится своими силами, а часть закупается на открытом рынке;
- *квазиинтеграция* – происходит без изменения прав собственности интегрируемых в одну компанию предприятий на основе общности экономических интересов.

Квазиинтеграция имеет своей отличительной особенностью такие отношения, когда отдельные бизнесы находятся в промежуточном положении между долгосрочной контрактацией и полной собственностью: ссуды или гарантии по ним, совместные научно-исследовательские и инновационные проекты, специальные коммерческие соглашения, договора материально-технического сопровождения и так далее. Как и неполная интеграция, квазиинтеграция может расцениваться как альтернатива полной. Кроме потенциального снижения затрат, в этом случае не встают многие вопросы, присущие полной интеграции: необходимость полной загрузки и сбытом смежных производств, а также их технологическая поддержка.

При принятии решения о стратегическом выборе компанией степени и определения её оптимальной величины учитывается ряд факторов:

- рыночные позиции компаний-конкурентов;
- потенциальные возможности технологических изменений, обусловленные инновациями;
- возможные отклонения параметров рынка и риски, присутствующие при этом.

При образовании вертикально-интегрированных структур крайне важна предварительная оценка эффективности данного мероприятия. Практическую значимость, получаемую от проведения вертикальной интеграции, условно можно разделить на несколько сфер, объединяя специфические активы и виды деятельности внутри которых стоит ожидать получение дополнительного синергетического эффекта: [1]

- **финансы** – аккумуляция средств, с целью централизованного финансирования проектов модернизации подразделений вертикально-интегрированной структуры; возможность привлечения более крупных средств извне под обеспечение объединившихся активов; использования внутреннего кредитования (например, от собственного банка);

- **производство** — централизация технического и технологического переоснащения производства, и как результат минимизация производственных затрат, повышение качества продукции; технологическая готовность к более масштабным и сложным инновационным проектам (например, выпуск новой продукции);
- **структура управления** — сокращение внешних транзакционных издержек за счёт централизации системы управления и информационного обслуживания подразделений вертикально-интегрированной структуры;
- **НИОКР** — совместного использования ноу-хау, патентов и лицензий;
- **снабжение** — возможность создания централизованной системы снабжения всей интегрированной группы предприятий; оптимизация как общих, так и промежуточных запасов;
- **кадры** — возможность создания внутрифирменной биржи работников; построение более глубокой структуры в системе продвижения и мотивации сотрудников;
- **учёт и контроль** — возможность создания системы управленческого учёта и контроля, осуществляющей сбор и анализ данных для повышения качества внутрифирменного планирования и управления;
- **экспорт** — стимулирование экспорта и расширение экспортных операций;
- **сервисное обслуживание** — создание дополнительного конкурентного преимущества за счёт централизованной системы сервисного обслуживания, учитывающей все технологические аспекты конечного продукта;
- **маркетинг, рынки сбыта** — возможность комплексного изучения рынков сбыта; расширение рекламной деятельности, создание эффективной системы продвижения товаров на внутренний и внешний рынки;
- **экономика** — создание эффективных систем стратегического и текущего планирования бизнес-процессов и рост прибыльности структурных подразделений интегрированной группы; создание совместных центров «прибыли» и финансовой ответственности.

Однако стоит помнить, что каким бы желаемым не казался потенциал создания вертикально интегрированной структуры, для принятия решения необходимо облечь будущее видение вашего проекта в измеримые показатели и рассмотреть альтернативные варианты развития событий.

Список литературы:

1. Аббясова Д.Р., Максимов Д.А., Шабалина У.М. Интегрированные группы предприятий (холдинги и финансово-промышленные группы) на этапах рыночной трансформации Российской экономики // Сборник научных трудов по материалам научной конференции. Белгород. 2018. – С 36-42.
2. Бутыркин А.Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности. Научная монография. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 200 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 453 с.
4. Шагиев Р.Р. Интегрированные нефтегазовые компании / Под ред. А.Г. Агабеяна. – М.: Наука, 1996. – 303 с.
5. Шерер Ф. Росс Д. Структура отраслевых рынков: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 698 с.