

ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ В КОНЦЕПЦИИ ЦЕПОЧЕК ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ

П. Е. РЕЗКИН¹⁾

¹⁾Полоцкий государственный университет,
ул. Блохина, 29, 211440, г. Новополоцк, Беларусь

Описана современная динамично развивающаяся концепция управления цепочками добавленной стоимости. Отмечается, что цель управления последними заключается в выстраивании бизнес-процессов в распределенных производственных системах (бизнес-системах), выпускающих конечную продукцию. Оно ориентировано как на обеспечение финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятий-участников, так и на экономическое развитие регионов их базирования, включая национальную экономику. Рассмотрены подходы к управлению цепочками добавленной стоимости (маркетинговый, сетевой, международного разделения труда). Предложены варианты общих управленческих решений. Изучены виды и формы вертикальной интеграции, выделены ее основные стратегии (нижний и верхний пути промышленного развития), выявлены и систематизированы преимущества и недостатки вертикально интегрированных структур.

Ключевые слова: цепочка добавленной стоимости; вертикальная интеграция; производственные структуры; стратегии интеграции; промышленное развитие.

Благодарность. Исследование выполнено при финансовой поддержке Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований (грант «Наука М Г19М-143»).

VERTICAL INTEGRATION IN THE CONCEPT OF VALUE CHAINS

P. E. REZKIN^a

^aPolotsk State University, 29 Blahina Street, Navapolack 211440, Belarus

The article is devoted to the modern dynamically developing concept of value chain management. The goal of value chain management is to build business processes in distributed production systems (business systems) that produce final products, aimed both at ensuring the financial stability and competitiveness of participating enterprises, and at the economic development of the regions where they are based, including the national economy. The study examines the main approaches to managing value chains (marketing, network, international division of labour). The author proposed several options for general management decisions, studied the types and forms of vertical integration, highlighted the main strategies of vertical integration: «the lower road to competitiveness», «high road to competitiveness», identified and systematised advantages and disadvantages of vertically integrated structures.

Keywords: value chain; vertical integration; production structures; integration strategies; industrial development.

Acknowledgements. The research was carried out with financial support of the Belarusian Republican Foundation for Fundamental Research (grant «Science M Г19М-143»).

Образец цитирования:

Резкин ПЕ. Вертикальная интеграция в концепции цепочек добавленной стоимости. Журнал Белорусского государственного университета. Экономика. 2021;1:109–119.

For citation:

Rezkin PE. Vertical integration in the concept of value chains. Journal of the Belarusian State University. Economics. 2021; 1:109–119. Russian.

Автор:

Петр Егорович Резкин – кандидат экономических наук, доцент; директор Института повышения квалификации и переподготовки.

Author:

Petr E. Rezkin, PhD (economics), docent; director of the Institute for advanced studies and retraining.
p.rezkin@psu.by
<https://orcid.org/0000-0003-2877-1272>



Введение

Как показывает мировой опыт, производитель повышает экономический эффект, если реализует не сырье, а продукты его переработки. Именно по этой причине большинство отраслей промышленности в высокоразвитых странах, прежде чем экспортировать продукцию, особое внимание уделяют комплексной переработке сырья. Данное явление характерно не только для крупных хозяйствующих субъектов (далее – ХС), но и для представителей малого и среднего бизнеса.

На современном этапе глобальная экономическая система вступила в период новой реальности, которая характеризуется дифференциацией темпов экономического роста среди высокоразвитых и развивающихся стран, ужесточением конкуренции, высокой неопределенностью направлений эволюции и т. д.

Вследствие происходящих процессов увеличилась вероятность кризисных явлений как на макро-, так и микроуровнях экономики, возросли роль и значимость риска как основного фактора развития и функционирования экономических систем.

Белорусская экономика уже смогла в достаточной мере ощутить новые условия, испытав валютный кризис и другие финансовые трудности. Сегодня привычные методы менеджмента могут стать малоэффективными либо неэффективными. Реальность требует новых, более действенных инструментов.

Одним из них является управление цепочками добавленной стоимости (далее – ЦДС), предложенное профессором Гарвардской школы бизнеса М. Портером [1]. Суть данного инструмента сводится к проектированию замкнутых бизнес-процессов, охватывающих стадии обеспечения предприятий-производителей материально-сырьевыми ресурсами, собственно производства и доведения конечной продукции для потребителей, в целях обеспечения стабильного и эффективного функционирования предприятий, а также предотвращения и преодоления кризисных тенденций в экономике [2, с. 80].

Большая часть белорусских ХС специализируется на определенных стадиях производства конечной продукции (поставке сырья и материалов, сборочном производстве комплектующих и т. д.). По этой причине ЦДС включает в себя группу самостоятельных ХС, как правило, вертикально не интегрированных.

Таким образом, целью управления ЦДС является построение бизнес-процессов в распределенных производственных системах (бизнес-системах), выпускающих конечную продукцию. Оно ориентировано как на обеспечение финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятий-участников, так и на экономическое развитие регионов их базирования, включая национальную экономику. Конечным результатом данного процесса может быть достижение наилучшего финансового результата (коммерческая эффективность), который приведет к созданию новых рабочих мест, внесет определенный вклад в рост валового внутреннего (регионального) продукта и чистого экспорта (макроэкономическая эффективность), снизит риск неплатежеспособности, финансовой неустойчивости и убыточности ХС (антикризисная эффективность).

Результаты исследования и их обсуждение

Следует отметить, что в рыночной среде актуализируется проблема формирования такой ЦДС продукта, которая, с одной стороны, позволит ХС повысить собственную экономическую эффективность, а с другой – не обременит его выполнением несвойственных видов деятельности и не снизит эффекта специализации. Необходимо создать ЦДС, которая будет способна удовлетворить экономические интересы как внутренних ее участников (собственников, работников и др.), так и внешних (поставщиков, покупателей, государства и др.).

Наиболее распространены в рамках управления ЦДС следующие механизмы:

- принятие решения о собственном производстве;
- работа в качестве субподрядчика на давальческом сырье;
- поиск субподрядчиков среди отечественных и зарубежных ХС;
- выделение отдельных производственных процессов и их перенос в другие регионы;
- создание и размещение новых ХС, которые будут специализироваться на определенных стадиях производства конечной продукции;
- формирование сетей послепродажного обслуживания;
- создание отраслевых логистических систем и др.

В мировой теории и практике управления концепция ЦДС еще только формируется. В связи с этим можно выделить несколько подходов к ее управлению (табл. 1).

Таблица 1

Подходы к управлению ЦДС

Table 1

Approach to value chain management

Подход	Описание
Маркетинговый	Акцент на учете потребительских предпочтений в производстве продукции и доведении ее до конечного потребителя
Сетевой	Функционирование и развитие ХС на основе аутсорсинга, формирования сетевых структур (холдингов, кластеров и др.) и других интегрированных объединений
Международного распределения труда	Исследование модели международного разделения труда, в результате реализации которой промышленно развитые страны размещают производственные мощности в периферийных странах; создание стратегических альянсов, совместные инновации

Многие авторы, например профессор Ю. А. Лебедев [3] и доцент У. С. Бабкина¹, в сфере управления группой ХС выделяют три концепции:

- проектного управления;
- кластерного управления;
- процессного управления.

Их описание приведено в табл. 2.

Таблица 2

Концепции управления группой ХС в рамках ЦДС

Table 2

Management concepts for a group of business entities within the value chain management

Концепции	Краткое описание
Концепция проектного управления	Основоположники – Ф. Тейлор, Г. Форд, А. Файоль, Г. Гантт. Ориентирована на достижение эффективных результатов путем реализации успешных проектов, программ, портфелей заказов с применением принципов и методов проектного управления. Отличительные особенности: ограниченный срок проекта, значительные риски, большое количество изменений, формирование команды для одного проекта [3, с. 487]
Концепция кластерного управления	Основоположник – М. Портер ² [1]. Позволяет повысить конкурентоспособность как отдельного региона, отрасли, участника кластера, так и всего государства, а также достичь определенных преимуществ: в обеспечении доступа к специализированным факторам производства при наличии в регионе конкурентоспособных поставщиков и смежных отраслей; в накоплении специальной информации (знаний) путем наблюдения за деятельностью других участников кластера, что даст возможность своевременно реагировать на нужды потребителей; во взаимодополнении видов деятельности, что повышает эффективность и качество работы [4, с. 28]
Концепция процессного управления	Основоположники – А. Смит, Ф. Тейлор, А. Файоль и др. Рассматривает ХС как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, конечная цель которых – выпуск продукции. На процессном подходе основано множество современных управленческих методик: концепция «Шесть сигм», реинжиниринг, стандарты ISO 9001:2000, бережливое производство, система сбалансированных показателей и др. [5, с. 178]

¹Бабкина У. С. Управление предприятиями атомной энергетики в крупном промышленном центре : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Н. Новгород, 2015. 158 с.

²Определил кластер как группу территориально соседствующих взаимосвязанных компаний, предприятий и организаций, объединенных инновационной программой внедрения передовых производственных и инжиниринговых технологий в целях повышения конкурентоспособности участников кластера.



Практическая реализация концепции управления ЦДС возможна только при исследовании всей производственной цепочки, включая поставщиков сырья, производителей, торговых посредников и другие субъекты (отраслевые рынки, корпоративные и сетевые структуры, каналы продвижения продукции и др.), а не отдельные ХС.

Рассматривая последние в аспекте представленных концепций, можно выделить несколько общих управленческих решений:

- 1) выбор стратегии интеграции производственных цепочек;
- 2) разработка механизмов участия субъектов малого бизнеса в производстве и реализации продукции отечественного производства;
- 3) создание высококонкурентной среды, минимизация затрат ХС и максимизация потребительской ценности для покупателя.

В настоящее время в Республике Беларусь большинство ХС функционируют в режиме организационного разделения, т. е. каждое звено ЦДС руководствуется личными экономическими интересами. Построить единую экономическую политику можно только на базе общих интересов. Одним из путей решения этой сложной задачи является интеграция всей ЦДС. Несмотря на различия интеграционных структур (далее – ИС), их объединяет одна задача – построение экономического механизма, который позволит создать условия взаимодействия всех участников процесса в рамках ЦДС. Так, по мнению доктора экономических наук, профессора Г. А. Яшевой³, можно выделить два вида ИС: вертикальные и горизонтальные. Среди них различают мягкие структуры (кластеры, консорциумы, синдикаты, картели, стратегические альянсы, пулы, совместные программы, ассоциации, сетевую интеграцию, предпринимательские союзы) и жесткие структуры (концерны, тресты, холдинги, финансово-промышленные группы, транснациональные корпорации).

Отличие мягких структур от жестких, на взгляд У. С. Бабкиной, состоит в том, что ХС получают выгоду за счет использования вертикальной и горизонтальной кооперации и интеграции, развития формальных и неформальных отношений между членами, снижения рисков, децентрализации управления в рамках объединения. Создание мягких структур не влечет потерю самостоятельности ХС, способствует сетевому сотрудничеству участников⁴.

Рассматривая интеграционные процессы, следует разграничить понятия «кооперация» и «интеграция». В экономической литературе кооперация трактуется как сотрудничество. Интеграция – это сочетание специализации, концентрации, кооперации и комбинирования производства, т. е. процесс сближения и постепенного объединения отраслей и ХС, которые взаимодействуют технологически и объективно, ориентированы на сочетание материальных интересов в процессе производства и реализации конечной продукции.

Исследованием интеграции активно занимаются как зарубежные, так и отечественные ученые. В настоящее время в Беларуси изучены следующие направления в данной области:

- важность и преимущества ИС: оптимизация издержек (бухгалтерских и транзакционных), получение эффекта синергии, финансового рычага, повышение финансовой устойчивости ХС, оптимизация налоговой нагрузки и др. (указанной тематике свои работы посвятили В. Г. Гусаков, М. В. Мясникович, М. И. Какора, В. М. Жудро, Л. В. Метрик и др.);
- этапы становления ИС в СССР и Республике Беларусь (Н. В. Ермалинская, М. И. Запольский и Ю. Жарикова, А. А. Гайдуков и др.);
- проблемы формирования ИС: установление оптимального уровня интеграции, поиск кадров, государственное управление (В. Г. Гусаков, М. В. Мясникович, Г. А. Яшева, Н. А. Бычков, М. И. Запольский и др.);
- вопросы кооперации, организация вертикального и горизонтального типов кооперации (А. А. Гайдуков, Л. В. Метрик, А. В. Казакевич и др.);
- формы ИС, проблемы их функционирования в Республике Беларусь (М. И. Какора, М. И. Запольский и др.);
- критерии определения предприятий-интеграторов (В. Г. Гусаков и др.);
- сущность, особенности и опыт функционирования кластеров за рубежом, создание кластерных структур в Республике Беларусь (Г. А. Яшева, В. Г. Гусаков, В. М. Жудро и др.).

В настоящее время особую популярность в Республике Беларусь приобрели сетевые структуры, имеющие форму мягкой интеграции. Сетевая структура, по мнению Ю. Г. Вайлуновой, это «форма мягкой интеграции субъектов хозяйствования, которая основана на формировании долговременных и устойчи-

³Яшева Г. А. Формирование и реализация кластерного подхода в управлении конкурентоспособностью предприятий легкой промышленности Республики Беларусь : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. Минск, 2009. 53 с.

⁴Бабкина У. С. Управление предприятиями атомной энергетики в крупном промышленном центре : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Н. Новгород, 2015. 158 с.

вых организационных, хозяйственных, производственно-кооперационных, информационных и других формах сотрудничества, партнерства и взаимоотношений предприятий, преимущественно неформальных, которые играют значимую роль при организации бизнес-структуры» [6, с. 38].

Важно разграничить понимание сетевых структур и концепции ЦДС с учетом пространственной организации, а также определить типологию территориальных производственных систем (рис. 1). Э. А. Карпов трактует производственную систему как «совокупность средств производства, материальных и трудовых ресурсов, предопределяемых производственной технологией преобразования материалов и комплектующих в конечный продукт хозяйственной организации» [7, с. 8].

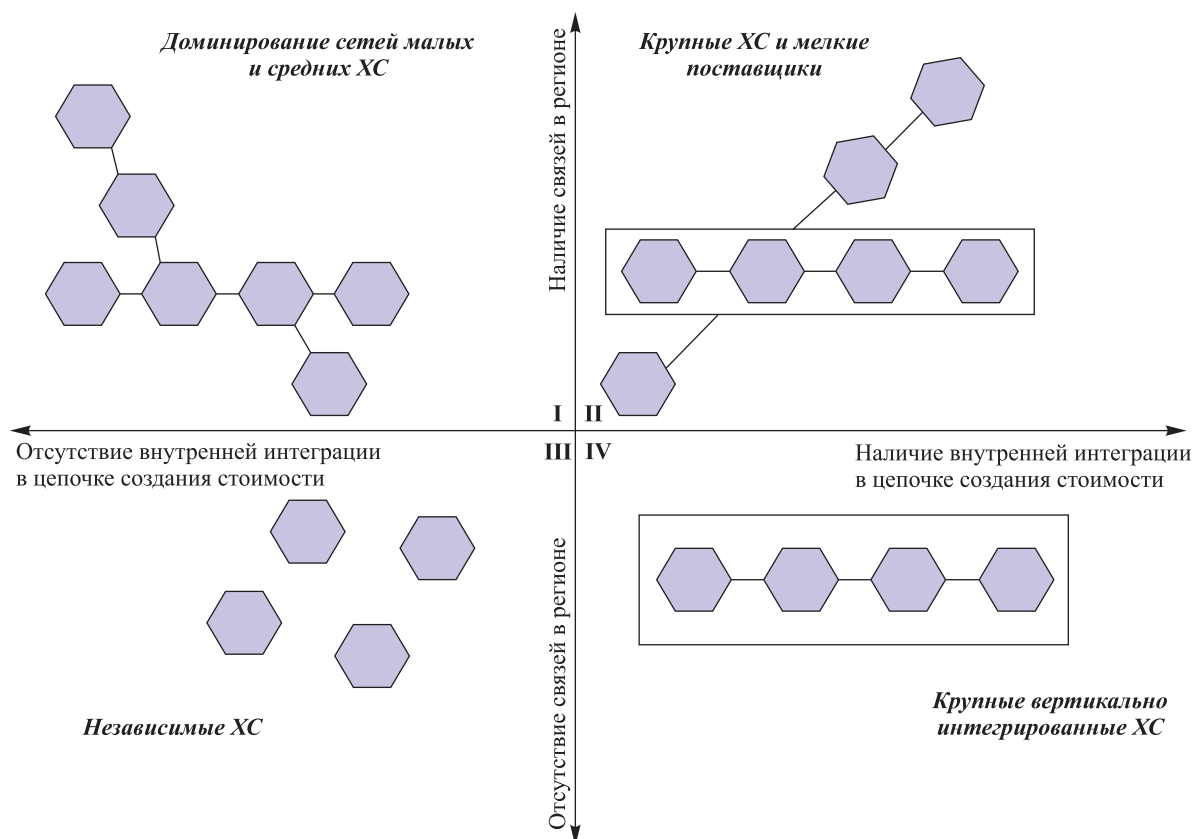


Рис. 1. Типология производственных структур

Fig. 1. Typology of production structures

Так, в I и II квадрантах представлена организация мягких ИС (сетевых структур, кластеров), здесь присутствует горизонтальная и горизонтально-вертикальная интеграция; в III квадранте (независимые ХС) интеграция отсутствует; в IV квадранте (вертикально интегрированные ЦДС) – интеграция вертикальная.

Вернемся к видам интеграции. Определим особенности их функционирования, преимущества и недостатки. Как отмечает доктор экономических наук, профессор, академик НАН Беларуси В. Г. Гусаков, горизонтальная интеграция – это «внутриотраслевое кооперирование предприятий и производств одной или нескольких подотраслей, обеспечивающее углубление специализации отдельных звеньев единого технологического процесса» [8, с. 10]. Под вертикальной интеграцией стоит понимать «межотраслевое кооперирование и комбинирование организаций и производств различных отраслей, обеспечивающее оптимальное прохождение товарной массы в едином технологическом процессе из одной фазы производства в другую» [9, с. 21]. Следует отметить, что и горизонтальная, и вертикальная интеграция снижают издержки, повышают эффективность производства, качество выпускаемой продукции и т. д.

В истории экономического развития первые поглощения и слияния ХС происходили в форме горизонтальной интеграции, что приводило к господству монополий фактически в каждой отрасли. В свою очередь, монополии проявляли несостоятельность в виде быстрого роста бюрократических (управленческих) транзакционных издержек, зависимости от поставщиков ресурсов, которые через цену влияли на всю производственную цепочку, что могло привести к угнетению обрабатывающего и выпускающего производства. Кроме того, монополии порождали самовоспроизводящуюся инфляцию в результате



установления полного контроля над ценой и, как следствие, получения сверхприбыли. Все это привело к тому, что государство начало вмешиваться в деятельность таких ХС с помощью антимонопольного законодательства.

Дальнейшее развитие интеграционных процессов вызвало появление вертикальных объединений, слияний и поглощений, а также диверсификации (смешанной формы) ХС. Это обусловило доминирование нескольких ХС в отраслях.

Профессор С. С. Губанов еще в 1996 г. сформулировал закон вертикальной интеграции, который предписывает «нулевую рентабельность всех звеньев промежуточного производства ради максимума расширенного воспроизводства совокупной добавленной стоимости» [10, с. 14–15], т. е. вся последовательная производственная цепочка, начиная от поставок сырья и заканчивая произведенной конечной продукцией, может функционировать максимально эффективно только при получении прибыли по всем звеньям.

По мнению С. С. Губанова, вертикальная интеграция – это «воспроизводственная интеграция науки, добывающих и обрабатывающих производств со специализацией на выпуске конкретных видов конечной наукоемкой продукции» [11, с. 24].

Профессор С. А. Пелих одним из ключевых преимуществ вертикальной интеграции считает возможность ликвидации либо минимизации потерь, связанных с остановкой производственного процесса. Автор объясняет это наличием совместной выработанной стратегии и тактики интегрированного объединения, предсказуемостью его делового цикла.

Основными преимуществами вертикально интегрированных структур являются:

- минимизация и оптимизация затрат на выполнение полного производственного цикла;
- сокращение количества вынужденных остановок производственного процесса;
- возможность влияния на структуру и размер отрасли;
- обеспечение стабильности в поставках и реализации продукции;
- улучшение информационного обеспечения ИС;
- тесная технологическая взаимосвязь;
- возможность проведения комплексных научно-исследовательских работ и внедрения инноваций;
- стимулирование экономического роста ХС;
- повышение контроля качества выпускаемой продукции;
- построение оптимальной системы формирования добавленной стоимости;
- снижение транзакционных издержек;
- возможный рост инвестиций в ответ на снижение фактора неопределенности и др.

Важные исследования в области вертикально интегрированных структур в агропромышленном комплексе провел доктор экономических наук, профессор, академик НАН Беларуси Г. М. Лыч. По его мнению, «значение экономической интеграции состоит прежде всего в том, что она позволяет выстроить завершенную вертикально интегрированную цепочку по всему производственно-торговому циклу, охватывающему все стадии производства и реализации готового продукта, начиная от производства исходного сельскохозяйственного сырья и заканчивая продажей созданного на его основе готового продукта конечному потребителю через сеть розничной торговли» [12, с. 56].

Обобщив различные управленческие подходы и концепции применительно к ЦДС, а также рассмотрев виды и формы ИС, можно сформулировать ряд умозаключений:

- результатом взаимодействия между ХС – участниками интеграции всегда является создание бизнес-структуры;
- формирование ИС может быть выражено в форме жесткой и мягкой интеграции, т. е. как с объединением активов, так и без него;
- ИС строится на вертикальных, горизонтальных связях, что не исключает наличия обоих;
- ИС может основываться на сетевом сотрудничестве;
- партнерство выступает одним из критериев ИС.

Таким образом, наиболее подходящей формой реализации управленческих решений в рамках концепции ЦДС является вертикальная интеграция.

Тем не менее на данный момент в экономической науке нет общей теории вертикальной интеграции, ее существование объясняется с использованием различных теорий и подходов.

По мнению М. Аделман, ХС считается вертикально интегрированным, если в его рамках происходит перемещение товара, который может быть продан на рынке без дальнейшей переработки, т. е. предполагается полный контроль субъектом за всеми стадиями производства [13]. К. Харриген определяет вертикальную интеграцию как способ увеличения добавленной стоимости при создании продукта и продвижении его до конечного потребителя [14].

Однако в общем смысле интеграция означает процесс объединения усилий различных подсистем для достижения целей организации или внесения отдельных компонентов в определенную систему. Экономическая интеграция характеризуется формированием глубоких и устойчивых кооперативных связей между ХС и отраслями.

Итак, анализируя различные трактовки вертикальной интеграции, следует отметить весьма важный аспект, выделенный А. Игнатьюком и К. Столяровой [15, с. 20]. Вертикальная интеграция заключается в степени контроля одного ХС над другим, который возникает в результате взаимодействия различных стадий создания добавленной стоимости. Именно это придает особую актуальность вертикально интегрированным структурам в рамках концепции ЦДС, где происходит формирование добавленной стоимости путем ее присоединения к стоимости продукта при его перемещении и участии в производственном процессе по всей производственной цепи.

Вертикальная интеграция подразумевает охват единой иерархической системой всех стадий производства и распределения, а также замену «рыночных сделок внутрифирменными поставками» [16, с. 38].

Система, в которой ХС, занимающийся основным производством, контролирует других участников производственной цепи, которые, объединившись, стали более эффективными, по своей сути являются вертикально интегрированными структурами. В результате слияния производств экономический эффект многократно возрастает [17, с. 70].

Интеграция предполагает включение, привлечение, вращение. Этот процесс означает состояние связанности отдельных элементов системы в единое целое. Экономическая интеграция – высшая степень сотрудничества, при которой достигается объединение экономических субъектов, углубление их взаимодействия. При этом особую роль приобретает согласованное развитие элементов системы межотраслевого взаимодействия и обмена [18, с. 6].

Существует несколько видов и форм вертикальной интеграции (рис. 2).

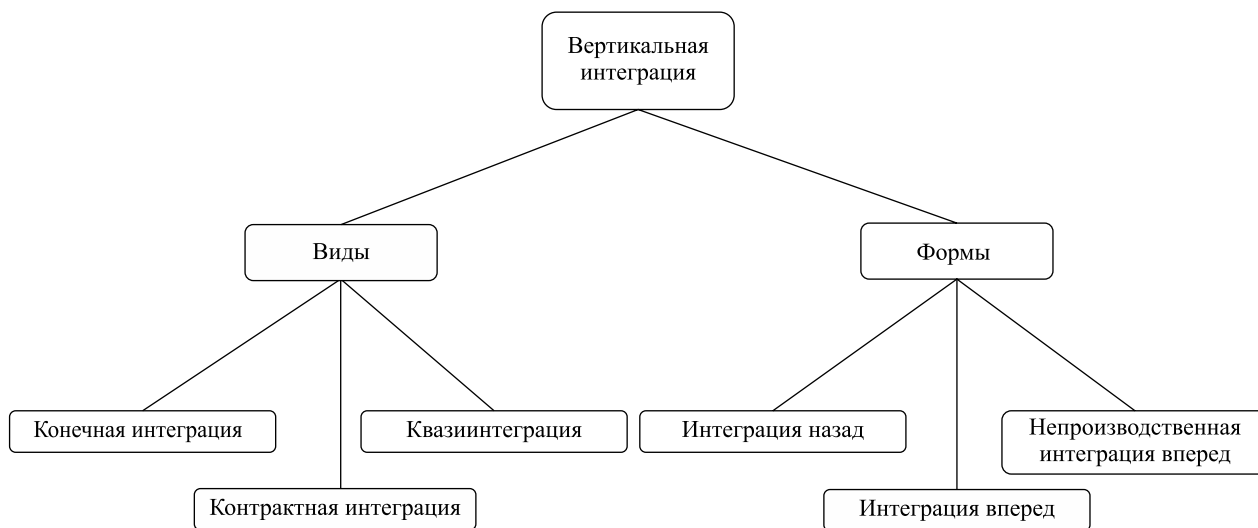


Рис. 2. Виды и формы вертикальной интеграции

Fig. 2. Types and forms of vertical integration

При выборе видов и форм интеграции составляется интеграционная стратегия. Для ее разработки ХС следует предпринять следующие шаги:

- 1) проанализировать исходную ситуацию;
- 2) оценить интеграционный потенциал;
- 3) установить цели;
- 4) определить необходимые меры;
- 5) распределить средства.

На первый план необходимо поставить вопрос о повышении конкурентоспособности объединяющихся субъектов. В этом отношении ключевую роль играют следующие меры: снижение расходов в результате увеличения масштабов производства, оптимизация загрузки производственных мощностей, повышение функциональности организационной культуры, улучшение практичности работы ХС, ориентация на заинтересованные группы потребителей.



Системы критериев, по которым следует выбирать тот или иной вид интеграции, в практике нет, поэтому решение в этом плане носит преимущественно интуитивный характер. Для любого ХС выбор формы и степени интеграции сугубо индивидуален. Многие эксперты не без оснований считают, что успех определяется прежде всего опытом партнеров.

В теории стратегического менеджмента существуют две стратегии вертикальной интеграции: идущая вперед и обратная. В первом случае производитель развивает производственную базу, контролирует производство сырья и комплектующих конечной продукции (интеграция назад). Во втором – развивает каналы распределения продукции, создает сеть розничной торговли (интеграция вперед) [19, с. 44]. В концепции управления ЦДС с двумя указанными стратегиями можно сопоставить два альтернативных пути достижения конкурентоспособности производственных систем:

- нижний путь промышленного развития: конкурентное преимущество достигается за счет сравнительно низкой стоимости труда или других производственных ресурсов, интеграции производителей с поставщиками сырья;

- верхний путь промышленного развития: ХС специализируются на технологических и организационных инновациях, достигая конкурентного преимущества за счет дифференциации продукта, повышения качества товара и сервиса, доминирования в сфере маркетинга и брендинга.

Выбор нижнего пути промышленного развития превращает факторы из конкурентных преимуществ в препятствия на пути к получению заказов на мировом рынке аутсорсинга. Несмотря на очевидную привлекательность данного варианта как временного способа использования имеющихся производственных ресурсов, он представляет опасность не только для ХС, но и для региона его местонахождения. Практика показывает, что преобладание стратегий нижнего пути промышленного развития в регионе может вызвать эффект «разоряющего роста», когда индустриализация в экономике, которая характеризуется увеличением объемов промышленного производства, занятости, а также объемов экспорта, может фактически ассоциироваться со снижением общих стандартов жизни населения.

Итак, функционирование вертикально интегрированных ХС приводит к повышению конкурентоспособности продукции, оптимизации затрат при производстве конечной продукции, содействию при введении инноваций.

Возникновение вертикальной интеграции определяют две группы факторов.

1. Внутри вертикально интегрированной структуры эффект всех операций выше, издержки ниже, чем при раздельном функционировании элементов. Это можно объяснить:

- снижением издержек, связанных с заключением контрактов и договоров;
- минимизацией неопределенности деятельности, что позволяет увеличить сроки действия различных соглашений и контрактов;
- возможностью снижения оппортунистического поведения (т. е. поведения, при котором одна из сторон – участников соглашения может изменить условия в одностороннем порядке, увеличивая полезность для себя и снижая ее для другого) в случае, когда один из участников соглашения не может определить, выполнил ли другой свои обязательства по контракту по причине недоступности информации, и т. д.

2. В рамках вертикально интегрированной структуры есть возможность увеличения размера прибыли за счет:

- сокращения эксплуатационных и (или) транспортных издержек, например, путем концентрации технологически связанных процессов в одном месте;
- организации технологической цепочки стадий производственного процесса в рамках одного ХС (предприятия, фирмы и т. д.) в том случае, если цены поставщиков ресурсов выше предельных издержек;
- использования существующего положения на рынке, эффективного распределения влияния на него между подразделениями ИС;
- самостоятельного производства ХС необходимых ресурсов в случае монополизированного предложения (причем цена произведенного самостоятельно ресурса ниже монопольной);
- самостоятельного производства ХС конечного продукта при монополии спроса на ресурс;
- оптимизации усилий всех участников ИС с позиции максимизации совокупной прибыли и т. д. [20, с. 147].

В табл. 3 приведены преимущества и недостатки вертикально интегрированных структур.

Таблица 3

Преимущества и недостатки вертикально интегрированных структур

Table 3

Advantages and disadvantages of vertically integrated structures

Вертикально интегрированные структуры	
Достоинства	Недостатки
1. Гарантированные поставки, создающие условия для воздействия на поставщика относительно уровня качества, эффективного использования ресурсов и минимизации запасов. 2. Снижение расходов на поиски ресурсов, отвечающих требованиям производства. 3. Возможности расширения масштабов производства. 4. Стабильность «входов/выходов», которая позволяет акцентировать деятельность на совершенствовании производственного потенциала и развитии социальной сферы ХС. 5. Взаимовлияние по всей технологической цепочке «поставщик – производитель – потребитель», достижение синергетического эффекта. 6. Возможность создания инновационных продуктов. 7. Ценовые преимущества в системе распределения. 8. Дополнительная экономия, которая заключается в координации и управлении. 9. Снижение затрат на транспортировку, эффективное использование мощностей. 10. Уменьшение расходов на совершение сделок и получение выгоды от стабильных связей. 11. Участие в стратегии дифференциации с помощью контроля большей части ЦДС. 12. Возможность создания сбытовой сети. 13. Сокращение транзакционных издержек, позволяющее ХС повысить общую прибыль за вложения	1. Увеличение расходов на содержание органов, отвечающих за вертикальную интеграцию. 2. Заложенная тенденция к росту пропорции постоянных расходов. 3. Потеря гибкости при изменении технологии и спроса. 4. Ложное чувство безопасности, обусловленное гарантированным сбытом. 5. Рост расходов в случае дорогих внутренних источников поставок. 6. Вероятность снижения стратегической маневренности, возможность переоценки активов приобретенного ХС. 7. Ущерб акционерам через направление свободных денежных средств на приобретение других ХС, рост расходов на управление, контроль и др. 8. Вероятность подавления конкуренции, опасность навязывания крупными вертикально интегрированными структурами своей воли государству, снижение объема налоговых отчислений. 9. Повышение рискованности вертикально интегрированных структур. 10. Использование необоснованных вариантов интеграции и создания крупных неуправляемых формирований. 11. Представление о стабильности состояния ХС, не соответствующее его реальной конкурентоспособности

Таким образом, ЦДС можно рассматривать как единый производственно-сбытовой цикл создания и реализации продукта (товара, услуги), который начинается с первичного поставщика (добыча или переработка материально-технических ресурсов) и заканчивается конечным потребителем (завершение цикла оборота товаров). Практическая реализация данной концепции возможна только при исследовании всей производственной цепочки, включая поставщиков сырья, производителей, торговых посредников и другие субъекты (отраслевые рынки, корпоративные и сетевые структуры, каналы продвижения продукции и др.), а не отдельные ХС.

Несомненно, правильно выстроенная, действенная, продуктивная ЦДС – основа стабильного и эффективного функционирования ХС, отрасли и государства в целом. Именно данная концепция является одним из ключевых инструментов в преодолении кризисных явлений в белорусской экономике.

Существует несколько вариантов действий применительно к функционирующим в экономике ЦДС [19, с. 45]:

1) поддержание текущего функционирования ЦДС. Она эффективна, поэтому изменения не требуются;

2) изменение ЦДС путем ее продления. Это процесс формирования взаимодействий, общих интересов, ресурсов между отделами ХС, звеньями ЦДС по технологической цепи в целях развития связей по разработке, производству и формированию стоимости, а также реализации и доставке потребителю конечного продукта (ценности);

3) изменение ЦДС путем ее развития. Это процесс формирования взаимодействий, общих интересов и ресурсов между ХС, которые косвенно участвуют в ЦДС: конкурентами, учебными заведениями, маркетинговыми агентствами и др.



Представленные варианты изменения ЦДС могут способствовать формированию интеграционных стратегий для ХС на основе продления либо развития (расширения) стоимостной цепочки.

Интеграция, как процесс, обладает рядом преимуществ. Функционирование вертикально интегрированных ЦДС обеспечивает повышение конкурентоспособности ХС, оптимизацию затрат при производстве конечной продукции, содействие при введении инноваций.

Следует отметить, что выработка эффективной стратегии интеграции требует определенной последовательности действий от ХС:

- определение места ХС в рамках ЦДС, т. е. возможностей интеграции при сопоставлении роста масштаба деятельности и прироста эффективности;
- оценка экономической эффективности интеграции;
- расчет синергетического эффекта ИС, что обеспечивается упорядоченностью системы, построением единых бизнес-процессов, информационных систем и т. д., что позволит активизировать такие факторы синергии, как снижение издержек взаимодействия и увеличение эффективности использования активов.

Следует отметить, что это всего лишь общий порядок действий, который требует существенной доработки, выделения и апробации оценочных показателей и критериев эффективности.

Заключение

Таким образом, выбор той или иной интеграционной стратегии ЦДС предопределяет эффективность функционирования не только самого ХС, но и региона его базирования. Вертикальная интеграция является одним из эффективных способов объединения ХС, который направлен на создание добавленной стоимости в рамках всей стоимостной цепочки. В настоящее время устойчивое функционирование интегрированных формирований требует совершенствования методики для расчета добавленной стоимости, до сих пор нет экономического обоснования и комплексного механизма интеграционных процессов.

Результаты исследования могут иметь конкретное применение, например, при разработке экономической политики государства, Программы развития промышленного комплекса Республики Беларусь, а также для дальнейшей научной работы в данной области.

Библиографические ссылки

1. Портер МЭ. *Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость*. Москва: Альпина Бизнес Букс; 2006. 1020 с.
2. Резкин ПЕ. Применение концепции цепочек создания стоимости в отраслях топливной и нефтехимической промышленности Республики Беларусь. *Проблемы управления*. 2016;4:80–86.
3. Лебедев ЮА, Бабкина УС. Современные концепции управления группой предприятий одной отрасли экономики. *Современные проблемы науки и образования*. 2015;1(часть 1):487.
4. Комина НВ. Эволюция теоретических представлений о кластерной форме организации производства. *Труд. Профсоюзы. Общество*. 2013;4:24–28.
5. Байков ДА, Стрельцова ЕВ, Чайка ВА, Широкова ГВ. Внедрение процессного подхода в российских компаниях. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: менеджмент*. 2006;3:178–198.
6. Вайлунова ЮГ. Сетевые формы интеграции как направление повышения конкурентоспособности текстильной и швейной промышленности. *Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки*. 2014;5:38–45.
7. Карпов ЭА. *Организация производства и менеджмента*. Старый Оскол: Тонкие наукоемкие технологии; 2010. 768 с.
8. Гусаков ВГ. Правила эффективной организации кооперативно-интеграционных объединений. *Аграрная экономика*. 2009;7:10–17.
9. Гусаков ЕВ. Сущность и факторы развития кооперации и интеграции в АПК. *Известия Национальной академии наук Беларуси. Серия аграрных наук*. 2013;2:20–29.
10. Губанов С. Системный выбор России и уровень жизни. *Экономист*. 2011;11:3–55.
11. Губанов С. Неоиндустриализация плюс вертикальная интеграция (о формуле развития России). *Экономист*. 2008;9:3–27.
12. Лыч ГМ. Вертикальная агропромышленная интеграция: постановка проблемы. *Иппокрена*. 2013;2:56–71.
13. Adelman M. Concept and statistical measurement of vertical integration. In: Stigler GJ, editor. *Business Concentration and price policy*. Princeton: Princeton University Press; 1955. p. 281–330.
14. Harrigan KR. Vertical integration and corporate strategy. *The Academy of Management Journal*. 1985;28(2):397–425.
15. Ігнатюк А. Вертикально інтегровані структури на галузевих ринках України. *Вісник КНУ ім. Т. Е. Шевченка. Економіка*. 2009;109:19–23.
16. Грютер Х. Интеграция приобретенного предприятия в компанию. *Проблемы теории и практики управления*. 1993;6:37–39.
17. Исянбаев МН, Макулов АС. *Научные основы управления социально-экономическим развитием Республики Башкортостан*. Уфа: Еилем; 1998. 327 с.

18. Недоборовский АЛ, Райнсберг К, Хокманн Х, Шульце Э, Довженко ВА, Зинчук ТА и др. *Региональные аспекты аграрных преобразований: политика, реструктуризация, рыночная адаптация*. Халле: IAMO; 2003. 236 с.
19. Резкин ПЕ. Методика выявления наиболее продуктивных звеньев в цепочке создания стоимости топливной и нефтехимической промышленности. *Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки*. 2018;6:43–47.
20. Кожевников СА. Институциональные и экономические основы вертикальной интеграции. *Проблемы развития территории*. 2015;4:142–156.

References

1. Porter ME. *Konkurentnoe preimushchestvo: kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoichivost'* [Competitive advantage: how to achieve a high result and ensure its sustainability]. Moscow: Alpina Business Books; 2006. 1020 p. Russian.
2. Rezkin PE. Application of the concept of value chains in the fuel and petrochemical industries of the Republic of Belarus. *Management issues*. 2016;4:80–86. Russian.
3. Lebedev YuA, Babkina US. The modern concept of management of the group the same industry. *Modern problems of science and education*. 2015;1(part 1):487. Russian.
4. Komina NV. Evolution of theoretical ideas about the cluster form of organisation of production. *Trud. Profsoyuzu. Obshchestvo*. 2013;4:24–28. Russian.
5. Baikov DA, Streltsova EV, Chaika VA, Shirokova GV. [Implementation of the process approach in Russian companies]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Seriya 8: menedzhment*. 2006;3:178–198. Russian.
6. Vailunova YuG. Network forms of integration as a way for improving the competitiveness of the textile and clothing industry. *Vestnik Polotskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya D. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki*. 2014;5:38–45. Russian.
7. Karpov EA. *Organizatsiya proizvodstva i menedzhmenta* [Organisation of production and management]. Stary Oskol: Tonkie naukoemkie tekhnologii; 2010. 768 p. Russian.
8. Gusakov VG. [Rules of effective organisation of cooperative-integration associations]. *Agrarian economics*. 2009;7:10–17. Russian.
9. Gusakov EV. Essence and factors of development of cooperation and integration in the agroindustrial complex. *Proceedings of the National academy of sciences of Belarus. Agrarian Series*. 2013;2:20–29. Russian.
10. Gubanov S. Systemic choice of Russia and the standard of living. *Ekonomist*. 2011;11:3–55. Russian.
11. Gubanov S. Neoindustrialisation plus vertical integration (about the formula for the development of Russia). *Ekonomist*. 2008;9:3–27. Russian.
12. Lych GM. Vertical agro-industrial integration: problem statement. *Ippokrena*. 2013;2:56–71. Russian.
13. Adelman M. Concept and statistical measurement of vertical integration. In: Stigler GJ, editor. *Business concentration and price policy*. Princeton: Princeton University Press; 1955. p. 281–330.
14. Harrigan KR. Vertical integration and corporate strategy. *The Academy of Management Journal*. 1985;28(2):397–425.
15. Ignatyuk A. Vertically integrated structures on the Haluzevic markets of Ukraine. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2009;109:19–23. Ukrainian.
16. Gruter H. Integration of the acquired enterprise into the company. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*. 1993;6:37–39. Russian.
17. Isyanbaev MH, Makulov AS. *Nauchnye osnovy upravleniya sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem Respubliki Bashkortostan* [Scientific bases of management of social and economic development of the Republic of Bashkortostan]. Ufa: Eilem; 1998. 327 p. Russian.
18. Nedoborovskii AL, Rainsberg K, Khokmann Kh, Shul'tse E, Dovzhenko VA, Zinchuk TA, et al. *Regional aspects of agrarian reform: policy, restructuring, market adaptation*. Halle: Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe; 2003. 236 p. Russian.
19. Rezkin PE. Method of identification the most productive links in the value chain of the fuel and petrochemical industry. *Vestnik Polotskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya D. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki*. 2018;6:43–47. Russian.
20. Kozhevnikov SA. Institutional and economic foundations of vertical integration. *Problems of territories development*. 2015;4:142–156. Russian.

Статья поступила в редколлегию 28.08.2020.
Received by editorial board 28.08.2020.