

УДК 334

## ОСОБЕННОСТИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Т.А. Боженко

Московский государственный университет технологий и управления  
имени К.Г. Разумовского (Филиал в г. Омске), Россия, г. Омск.

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются особенности определения стратегической цели формирования интегрированных структур в промышленности, выражающиеся в получении синергетического эффекта, и который возможен в трех основных направлениях. Сформулированы критерии, на основе которых производится выбор целевой установки формирования интегрированных структур. Также определены типы участников таких структур и принципы их формирования, выстроен алгоритм целеполагания, который основывается на принципах стратегического планирования.

**Ключевые слова:** интегрированные структуры, промышленность, стратегическая цель, синергетический эффект, участники структуры, принципы, критерии.

### Введение

Интеграция является эффективным инструментом стимулирования роста и развития конкурентных преимуществ промышленных предприятий. При рациональной организации данного процесса происходит консолидация производственного, сбытового и финансового потенциала, что позволяет участникам обеспечить формирование дополнительного результата, основой которого выступает фактор синергии. Суть эффекта синергии заключается в том, что суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы [1]. Интеграции предприятий промышленного комплекса предполагает поиск и формирование структуры взаимодействия участников, при котором за счёт консолидации ресурсного потенциала, формируется синергетический эффект.

Вопросы создания успешных форм промышленно-интегрированных структур в настоящее время привлекают все большее внимание исследователей, однако многие его аспекты остаются недостаточно изучены, что существенно затрудняет активное использование эффективных интегрированных структур на практике [2,3,4,5,6,7].

### Основные виды синергетического эффекта при формировании промышленно-интегральных структур

В процессе интеграции предприятий промышленного комплекса, формирование эффекта синергии возможно в трёх основных направлениях: удешевление производства, рост конкурентоспособности предложения, формирование кластера, обладающего

потенциалом привлечения инвестиций.

1. Оптимизация текущих расходов. Объединение хозяйствующих субъектов, позволяет обеспечить сокращение как постоянных, так и переменных издержек предприятий в результате их интеграции. Изменение переменных расходов является следствием эффекта масштаба, под влиянием которого падает удельная закупочная стоимость материалов, происходит оптимизация логистических издержки связанных с их доставкой. Также укрупнение бизнеса способствует росту стабильности и типизации загрузки основных производственных рабочих и оборудования, что обеспечивает рост производительности, что, в свою очередь, также способствует сокращения удельной стоимости изделия.

Консолидация производства, а также сопутствующий этой деятельности реинжиниринг процессов управления, при правильном проведении позволит исключить ряд дублирующих функций, а следовательно обеспечить снижение уровня накладных расходов предприятий-участников интеграционного процесса. Кроме того, интеграционный процесс позволяет оптимизировать политику брендового позиционирования продукции, сконцентрировавшись на продвижении торговых марок имеющих наилучшие перспективы, исключив расходы на рекламу слабых, стратегия позиционирования которых нацелена на схожую или слабо привлекательную целевой аудиторию [8].

Наглядно процесс получения синергетического эффекта в форме «оптимизация текущих расходов» представлен на рисунке 1.



Рис. 1. Процесс формирования синергетического эффекта промышленно-интегрированной структуры в форме «оптимизация текущих расходов»

2. Рост конкурентоспособности предложения. Изменение конкурентоспособности консолидированного предложения предприятий интегрированных структур может быть обеспечено за счёт роста рейтингов критериев сравнения. Рассматривая привлекательность предложения в структуре критериального профиля модели 4P, можно сформулировать следующий комплекс выводов: рост рейтинга привлекательности предложения по критерию «распространение» может быть обеспечен повышением эффективности сбытовой инфраструктуры, вызванной объединением. Увеличение интенсивности производства, консолидация производственного потенциала, а также возможность внутренней специализации, позволит повысить

привлекательность потребительских свойств производимой продукции. Оптимизация структуры портфеля брендов будет стимулировать рост его привлекательности и повысит потенциал реализации мероприятий стратегии его продвижения, высвобождая ресурсы из процесса позиционирования бесперспективных торговых марок. Также за счёт сокращения удельной себестоимости производства и сопутствующего роста рентабельности затрат может быть сформирован резерв наращивания рейтинга привлекательности предложения по ценовому критерию. Наглядно процесс формирования синергетического эффекта в форме «Рост конкурентоспособности предложения» представлен на рисунке 2.

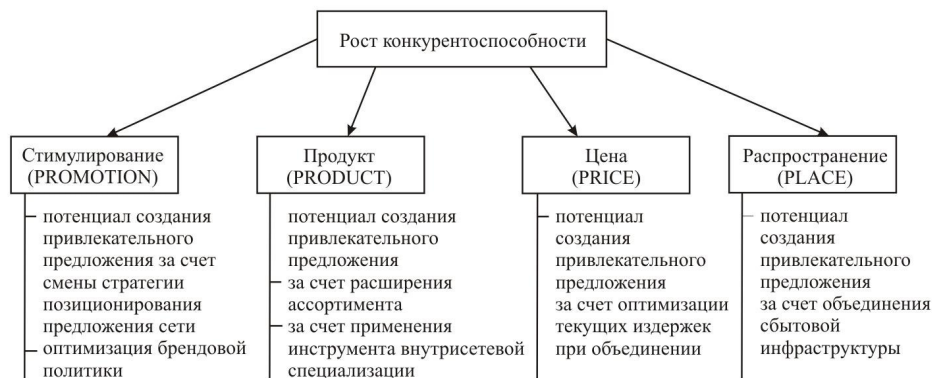


Рис. 2. Процесс формирования синергетического эффекта промышленно-интегрированной структуры в форме «Рост конкурентоспособности предложения»

3. Образование кластера, обладающего потенциалом привлечения инвестиций. Особенность данной формы синергетического эффекта заключена в том, что интегрированные структуры обладают большей возможностью привлечения сторонних ресурсов, чем её участники по отдельности. С одной стороны, это можно объяснить тем, что её создание и сопутствующая консолидация как имущественных, так и рыночных возможностей участников, позволяет увеличить уровень их кредитоспособности, стимулируя положительные изменения платёжеспособности за счёт роста продаж и финансовых результатов. С другой стороны,

сетевое объединение, взаимодействие в структуре которого, формирует основу конкурентоспособного рыночного предложения, является объектом обладающим потенциалом привлечения средств сторонних инвесторов. Таким образом, синергетический эффект, полученный в данной форме, способствует формированию положительных перспектив, обеспечивая финансовую реализуемость рыночных и производственных стратегий.

Наглядно процесс получения синергетического эффекта в форме кластера, обладающего потенциалом привлечения инвестиций, представлен на рисунке 3.



Рис. 3. Процесс формирования синергетического эффекта промышленно-интегрированной структуры в форме «формирование кластера, обладающего потенциалом привлечения инвестиций»

Резюмируя вышеописанное, можно сформулировать первый принцип формирования интегрированных структур - принцип нацеленности на синергетический эффект. В соответствии, с которым создание таких структур целесообразно только в случае, если в процессе взаимодействия участников формируется синергетический эффект, который проявляется в формах: оптимизации текущих расходов, увеличения конкурентоспособности предложения, а также роста потенциала привлечения внешних инвестиций.

Основываясь на комплексе форм взаимодействия предприятий в условиях создание интегрированных структур, можно выделить три типа участников: тип 1 – участники, при объединении производственных возможностей которых может быть достигнут синергетический эффект в форме оптимизации текущих расходов; тип 2 – участники, для которых при объединении производственно-сбытовых возможностей, может быть достигнут синергетический эффект, выраженный в форме увеличения конкурентоспособности предложения; тип 3 – участники, обладающие инвестиционным потенциалом, реализация

которого в силу различных факторов не может быть обеспечена в структуре производственно-сбытового процесса их организации.

Таким образом, объединение предприятий различных типов при различных формах их интеграции в состоянии значительно влиять на результаты деятельности формируемой структуры. Основываясь на этом, можно сформулировать второй принцип формирования интегрированных структур - принцип оптимальной структуры. Качественный и количественный состав участников должен проектироваться с учётом их с производственно-сбытового и финансового потенциала в соответствии со стратегической целью формирования интегрированных структур.

#### **Описание процесса определения стратегических целей формирования промышленно-интегрированных структур**

Стратегическая цель формирования интегрированных структур диктуется рыночными условиями и потенциалом формируемого взаимодействия. Выделяют три варианта рыночного позиционирования интегрированных структур:

1. Агрессивная стратегия позиционирования продукта. Интегрированные структуры создаются с целью провоцирования перераспределения клиентской базы, обеспечения притока покупателей от предприятий-конкурентов. При реализации данной стратегии интегрированные структуры должны иметь потенциал наращивания конкурентоспособности предлагаемого продукта, а также финансовые возможности его реализации.

2. Концентрационная защитная стратегия позиционирования продукта. Интегрированные структуры создаются с целью сохранения спроса со стороны текущей клиентской базы и предотвращения её перераспределения в пользу предприятий-конкурентов. Реализация данной стратегии предполагает создание наиболее привлекательного предложения для клиентов предприятий-участников. Важную роль в формировании положительного результата при реализации данной стратегии отводится синергетическому эффекту, получаемому в форме оптимизации текущих расходов, и который становится базой ценовых конкурентных преимуществ.

3. Локализационная стратегия позиционирования продукта. Интеграционные структуры формируются с целью сохранения существующей клиентской базы, за счёт создания условий, при которых клиент дистанцируется от предложения конкурентов. Результаты реализации данной стратегии во многом зависят от качества сбытовой инфраструктуры формируемых интегрированных структур, а также наличия исключительных, отличительных характеристик продукта, позволяющих сформировать эффективную концепцию его продвижения.

В качестве критериев, на основе которых производится определение стратегической цели формирования интегрированных структур, предлагается использовать такие показатели как: конкурентоспособность консолидированного предложения; привлекательность существующей клиентской базы; количество доступных финансовых ресурсов.

Конкурентоспособность консолидированного предложения – критерий, построенный на сопоставлении привлекательности консолидированного рыночного предложения интегрированных структур и прямых конкурентов с учётом

значимости основных критериев сравнения для целевой аудитории. Он определяет потенциал сохранения и привлечения клиентской базы.

Привлекательность существующей клиентской базы – критерий, характеризующий перспективы работы интегрированных структур без расширения занятого рыночного сегмента. Существующую клиентскую базу можно признать привлекательной в ситуации, если реализация обеспечивает генерацию финансового результата достаточного для обеспечения эффективности использования существующего имущественного комплекса и поддержания заинтересованности учредителей в функционировании интегрированных структур. Он определяется на основе расчёта показателей рентабельности использования ресурсов, в частности, активов и собственного капитала, критической отметкой, можно установить ставку депозита или уровень инфляции.

Количество доступных финансовых ресурсов – критерий, характеризующий величину активов преимущественно в ликвидной форме, доступных для финансирования мероприятий по повышению привлекательности рыночного предложения. Он определяется как консолидированный инвестиционный потенциал участников интегрированных структур.

На рисунке 4 приведено схематическое описание процесса определения стратегической цели формирования интегрированных структур. Представленный алгоритм основывается на принципах стратегического планирования:

1) агрессивное позиционирование продукта интегрированных структур целесообразно исключительно в ситуации, когда он обладает высокой конкурентоспособностью, а структура достаточным объёмом финансов для реализации рыночного потенциала;

2) вложения в формирование конкурентного преимущества продукта интегрированных структур целесообразны только в тех случаях, когда потенциал клиентской базы будет достаточным для обеспечения их эффективности;

3) деятельность по локализации предложения интегрированных структур снижает его конкурентоспособность вследствие негативного изменения рейтинга привлекательности по критерию «распространение».



Рис. 4. Описание процесса выбора стратегической целевой установки проектируемой промышленно-интегрированной структуры

### Заключение

Основываясь на вышеописанном, можно сделать ряд выводов относительно особенностей определения стратегической цели формирования интегрированных структур:

1. Агрессивная стратегия позиционирования продукта интегрированных структур может быть определена в качестве приоритетной в ситуации, когда продукция имеет высокий уровень конкурентоспособности, а сама структура обладает достаточным для противостояния конкурентам финансовым потенциалом, спрос со стороны целевого сегмента в состоянии обеспечить достаточный уровень эффективности функционирования предприятий – участников.

2. Концентрационная защитная стратегия позиционирования продукта интегрированных структур, может быть определена в качестве приоритетной в следующих ситуациях: продукция имеет высокий уровень конкурентоспособности, сеть не обладает достаточным для противостояния конкурентам финансовым потенциалом, спрос со стороны целевого сегмента в состоянии обеспечить достаточный уровень эффективности функционирования предприятий – участников интегрированных структур; продукция имеет не высокий уровень

конкурентоспособности, спрос со стороны целевого сегмента в состоянии обеспечить достаточный уровень эффективности функционирования предприятий-участников интегрированных структур.

3. Локализационная защитная стратегия позиционирования продукта интегрированных структур может быть определена в качестве приоритетной в ситуации, когда продукция имеет низкий уровень конкурентоспособности, спрос со стороны целевого сегмента в состоянии обеспечить достаточный уровень эффективности функционирования предприятий-участников интегрированных структур; Структура рынка предполагает реализацию агрессивной рыночной политики со стороны конкурентов.

В остальных ситуациях создание производственной интегрированных структур может не позволить сформировать значимых преимуществ и инструментов противодействия конкурентам, а его результаты могут носить кратковременный характер.

### Библиографический список

1. Бирюков, В.В. Производительность хозяйственных систем и модернизация промышленного производства / В.В. Бирюков // Вестник СибАДИ. – 2012. – № 1 (23). – С. 84-88.
2. Бирюков, В.В. Особенности предпринимательской деятельности в

инновационной экономике / В.В.Бирюков // Вестник СибАДИ. – 2010. – № 4 (18) – С. 89-94.

3. Боженко, Т.А. Формирование производственно-предпринимательских сетей в российской экономике / Т.А. Боженко // Вестник СибАДИ. – 2012. – № 4 (26). – С. 117-121.

4. Метелева, Е.Р. Разработка теоретико-методологических положений сетевого подхода / Е.Р. Метелева // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2008. – № 3. – С. 69-72.

5. Миллер, А.Е. Проблемы становления институционального интрапренерства / А. Е. Миллер, В.Н.Крючков // Вестник СибАДИ. – 2012. – № 1 (23). – С. 111-116.

6. Миллер, А.Е. Интегральный подход к ресурсному регулированию взаимодействия предпринимательских структур / А.Е. Миллер // Управленец. – 2010. – № 3-4 (7-8). – С. 44-50.

7. Стерлин, А. Предпринимательские интегрированных структур - новая форма организации межфирменного взаимодействия / А. Стерлин, А. Ардишвили // МЭ и МО. – 1997. № 4. – С. 70-80.

8. Баринов, В.А. Развитие сетевых формирований в инновационной экономике / В.А.Баринов, Д.А. Жмуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 1. – С. 20-31.

#### PECULIARITIES OF DETERMINING STRATEGIC GOAL OF FORMATION OF INTEGRATED STRUCTURES IN INDUSTRY

T.A. Bozhenko

**Abstract.** This article dwells on the features of determining strategic goal of forming integrated structures in industry, expressed in obtaining a synergistic effect, and which is available in three main directions. The criteria, on which the selection of the target installation of forming integrated structures occurs, are formulated. The types of such structures' participants and principles of their formation also have determined, the algorithm of goal-setting is built, which is based on the principles of strategic planning.

**Keywords.** Integrated structures, industry, strategic goal, synergetic effect, participants of structure, principles, criteria.

#### References

1. Birjukov V.V. Proizvoditel'nost' hozjajstvennyh sistem i modernizacija promyshlennogo proizvodstva [Productivity of economic systems and

modernization of industrial production]. *Vestnik SibADI*, 2012. no 1 (23). pp. 84-88.

2. Birjukov V.V. Osobennosti predprinimatel'skoj dejatel'nosti v innovacionnoj jekonomi-ke [Features of business activity in innovative economy]. *Vestnik SibADI*, 2010, no 4 (18). pp. 89-94.

3. Bozhenko T.A. Formirovanie proizvodstvenno-predprinimatel'skih setej v rossijskoj jekonomike [Formation of production and enterprise networks in the Russian economy]. *Vestnik SibADI*, 2012, no 4 (26). pp. 117-121.

4. Meteleva E.R. Razrabotka teoretiko-metodologicheskikh polozhenij setevogo podhoda [Development of theoretical and methodological provisions of network approach]. *Izvestija Irkutskoj gosudarstvennoj jekonomicheskoy akademii*, 2008, no 3. pp. 69-72.

5. Miller A.E., Krjuchkov V.N. Problemy stanovlenija in-stitucional'nogo intraprenerstva [Problems of formation of an institutional intrapreneurship]. *Vestnik SibADI*, 2012, no 1 (23). pp. 111-116.

6. Miller A. E. Integral'nyj podhod k re-sursnomu regulirovaniju vzaimodejstvija pred-prinimatel'skih struktur [Integrated approach to resource regulation of interacting enterprise structures]. *Upravlenec*, 2010, no 3-4 (7-8). pp. 44-50.

7. Sterlin A., Ardishvili A. Predprinimatel'skie integ-rirovannyh struktur struktur - novaja forma organizacii mezhhfirmennogo vzaimodejstvija [Business and integrated structures - a new form of the organization of intercompanies' interaction]. *MJe i MO*, 1997. no 4. pp. 70-80.

8. Barinov V.A., Zhmurov D.A. Razvitie setevyh formirovanij v innovacionnoj jekonomike [Development of network formations in innovative economy]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2007, no 1. pp. 20-31.

*Боженко Татьяна Александровна (Россия, Омск) – старший преподаватель кафедры экономических наук Московского государственного университета технологий и управления имени К. Г. Разумовского (Филиал в г. Омске); аспирант ФГБОУ ВПО «СибАДИ». (644010, г. Омск, ул. Пушкина, 63, e-mail: tbogenko@rambler.ru).*

*Bozhenko Tatiana (Russian Federation, Omsk) – Senior Lecturer, Department of Economic Sciences, Moscow State University of Technology and Management named after Razumovsky (Branch in Omsk); Postgraduate of The Siberian state automobile and highway academy (SibADI)." (644010, Omsk, Pushkin str., 63, tbogenko@rambler.ru).*