|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 334.012.82** | |
|  | **Е.А. Шумаева,** *к. гос. упр., доц.,*  **В.В. Колобова**  *ГОУ ВПО «Донецкий национальный*  *технический университет»,*  *Донецк, Донецкая Народная Республика*  ***E.A. Shumaieva*,**  *candidate of public administration, associate*  *professor.*  ***V.V. Kolobova***  *Donetsk National Technical University,*  *Donetsk,**Donetsk People's Republic* |
|  |  |
| АНАЛИЗ ИНТЕГРАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ | |
|  | |
| **ANALYSIS OF INTEGRATION STRATEGIES OF MODERN COMPANIES** | |

*Аннотация. В статье, на основе обобщения теоретических положений, дано определение понятия интеграционной стратегии компании, а также рассмотрены основные классические виды ее реализации. Вместе с тем, на примере крупнейших российских компаний проанализирован опыт использования и результативность интеграционных стратегий, выявлены особенности и условия достижения успешности их реализации.*

*Ключевые слова: интеграция, интеграционная стратегия, экономический рост, вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция, конгломератная интеграция.*

*Abstract.* *In the article, on the basis of a generalization of theoretical positions, the definition of the concept of the company's integration strategy is given, and the main classical types of its implementation are considered. At the same time, on the example of the largest Russian companies, experience in the use and effectiveness of integration strategies is analyzed, and features and conditions for achieving success in their implementation are identified.*

*Keywords: integration, integration strategy, economic growth, vertical integration, horizontal integration, conglomerate integration.*

**Постановка проблемы.** Одной из сформировавшихся к началу XXI в. современных тенденций в экономике развитых стран является развитие интеграционныхпроцессов, приведшее к тому, что в настоящее время их основу составляют крупныеинтегрированные компании, что стало ключевым фактором их конкурентоспособности. Так, основу экономики США определяют около сотни крупных интегрированных корпораций таких, как General Motors, Du Pont, GeneralElectric, Ford Motors, АТ&Т и др., для которых характерным является экономический контроль не над отдельными отраслями хозяйства и секторами предпринимательской деятельности, а над всей национальной экономикой, что придает им статус центров экономической власти. При этом основной характеристикой таких компаний, определяющей их конкурентоспособность на национальном и мировом рынках, является создание и рациональное использование консолидированного экономического, инвестиционного и инновационного потенциала. Вместе с тем, такие компании вносят значительный вклад в формирование ВВП развитых стран, наполняемость их бюджетной системы и социально-экономическое развитие территорий в целом [1]. Изучение и использование опыта формирования и развития крупных эффективных интегрированных компаний является важной задачей для восстановления национальной экономики. В связи с этим, формирование интегрированных компаний и эффективное управление их развитием выступает важной научной и практической проблемой.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Подходы к управлению процессами интеграции широко освещены в трудах многих как зарубежных, так и российских ученых. Изучением отдельных аспектов интеграционного взаимодействия в части стратегического управления занимались И. Ансофф [2], А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд [3], Б. Хендерсон [4], Л.И. Журова [5], О.Ю. Мичурина [6], М.Н. Руденко [7], И.В. Христофорова [8] и др. Однако в научной литературе нет единого обобщающего подхода к формированию эффективной интеграционной стратегии организации. При этом, отсутствие системности в управлении интеграционными процессом приводит к низкой результативности деятельности интегрированных компаний.

**Цель статьи –** анализ результативности интеграционных стратегий современных компаний и определение основных тенденций их формирования и развития.

**Основные результаты исследования.** В литературе, посвященной проблемам стратегического управления, под стратегией, как правило, понимается план, программа или генеральный курс действий организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели [9; 10]; набор правил для принятия стратегически важных решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [2]; комплекс запланированных последовательных действий, реализация которых будет способствовать развитию конкурентного преимущества организации на рынке и ее адаптации к изменениям внешней среды [3; 4].

Что касается понятия «интеграционная стратегия», то оно в литературе используется при описании типовых стратегий в стратегическом менеджменте или при раскрытии сущности товарных стратегий в стратегическом маркетинге. Так, М.Н. Руденко [7] отмечает, что интеграционные стратегии являются неотъемлемой частью стратегий развития компании, включая стратегии роста. Схожего мнения придерживается Л.И. Журова [5], которая считает, что стратегия интеграции – это стратегия внешнего роста, которая в отличие от стратегии внутреннего роста, является средством скорейшего достижения целей развития при экспансии как внутри страны, так и за ее пределами, позволяющая компаниям быстро приобрести портфель «экономико-географических активов», что является одним из ключевых факторов их конкурентоспособности в условиях усиливающейся глобализации экономики. По мнению И.В. Христофоровой и др. [8], любые организационно-экономические стратегии, предполагающие взаимодействие, сотрудничество, объединение, в том числе в форме слияний и поглощений, относится к интеграционным стратегиям. При этом отмечается, что интеграционные стратегии могут проявляться в различных аспектах, а именно: в расширении и углублении производственно-технологических связей; в совместном использовании ресурсов и капиталов; в создании более благоприятных условий осуществления экономической деятельности; в формировании материальных и других видов активов; в устранении барьеров для дальнейшего развития и пр.

Таким образом, под интеграционной стратегией следует понимать комплекс решений и действий, определяющий долгосрочные цели и приоритеты компании в направлении развития процессов интеграционного взаимодействия и сотрудничества с другими экономическими агентами для формирования консолидированного экономического, инвестиционного инновационного потенциала, а также общих устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Интеграция, по своей сути, достаточно широкое понятие, обозначающее какие-либо формы объединения. В теории и практике чаще всего интеграция рассматривается как объединение нескольких компаний либо в форме альянса, т.е. партнерства, кооперирования, слияния, либо покупки, т.е. поглощения одной компании другой. И в основном выделяется несколько классических видов стратегий интеграции [8; 10; 11 и др.], а именно: горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, интеграция «вперед» (прогрессивная), интеграция «назад» (регрессивная), а также интеграция конгломератного типа, т.е. смешанная.

Стратегия вертикальной интеграции подразумевает объединение компаний разных отраслей, связанных технологическим процессом производства готового продукта. Стратегия вертикальной интеграции, в свою очередь, может быть двух видов: регрессивной, идущей «назад», т.е. предполагающей расширение компанией-инициатором интеграции своей деятельности на предыдущие производственные стадии, вплоть до источников сырья; либо прогрессивной, идущей «вперед», расширяющей свою деятельность на последующие стадии производства, вплоть до конечного потребителя. Таким образом, стратегии вертикальной интеграции, как правило, связаны со стремлением компаний контролировать всю цепочку создания ценности – от добычи сырья до производства и продажи конечным потребителям готовой продукции.

Стратегия горизонтальной интеграции предполагает объединение предприятий одной отрасли, производящих одно и то же изделие или осуществляющих одни и те же стадии производства, т.е. для реализации варианта развития путем такой интеграции компания налаживает взаимодействие со своими конкурентами.

Стратегия интеграции конгломератного типа предполагает объединение компаний различных отраслей без наличия производственной общности. Это интеграция компании одной отрасли с компанией другой отрасли, не являющейся ни поставщиком, ни потребителем, ни конкурентом для нее. В рамках конгломерата компании, как правило, не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности компании-интегратора. При этом на практике выделяется три разновидности конгломератных объединений:

* слияние с расширением продуктовой линии, т.е. соединение неконкурирующих продуктов, каналы реализации и процесс производства которых схожи;
* слияние с расширением рынка, т.е. приобретение дополнительных каналов реализации продукции;
* чистые конгломератные слияния, не предполагающие никакой общности.

Вместе с тем, следует согласиться с мнением О.Ю. Мичуриной [11] о том, что конгломератная интеграция представляет собой более высокий и сложный уровень образования хозяйственных объединений, и на практике встречается чаще, чем чисто вертикальная или чисто горизонтальная интеграция. В тоже время, нельзя не согласиться с тем, что разделение вертикальной интеграции на прямую и обратную является достаточно условным, т.к. она зависит от места компании-инициатора интеграции в технологической цепочке, и не влияет на размер достигаемого синергетического эффекта. Контролируя большее количество стадий производственного цикла, вертикально-интегрированная компания, как при прямой, так и при обратной интеграции, получает возможность дифференцировать свою продукцию; инвестировать в развитие совместной научно-исследовательской и инновационной деятельности; предоставлять потребителям комплексные услуги, в том числе осуществлять сервисное обслуживание реализованной продукции.

Рассмотрим особенности использования типичных интеграционных стратегий на примере крупнейших российских компаний ЕВРАЗ, ЛУКОЙЛ и X5 Retail Group, действующих на металлургическом, нефтегазовом рынках и в сфере розничной торговли соответственно. Для анализа были выбраны компании именно этих отраслей, поскольку в металлургии наиболее эффективна интеграция по вертикальному технологическому принципу, которая позволяет соединить воедино технологический цикл: от добычи сырья и его переработки до производства и реализации продукции высоких переделов, что повышает конкурентоспособность металлургических компаний на рынке; нефтегазовая отрасль специализируется на добыче и переработке неконкурирующих разнородных продуктов, каналы реализации и процесс производства которых достаточно схожи, поэтому в этом случае эффективна стратегия конгломератной интеграции; в розничной торговле – компаниями преимущественно реализуется стратегия горизонтальной интеграции, поскольку позволяет компаниям за счет интеграционного роста использовать эффект от масштаба и контролировать значительную долю рынка.

ЕВРАЗ является вертикально-интегрированной металлургической и горнодобывающей компанией полного цикла с активами в России, США, Канаде, Чехии, Италии и Казахстане. Стратегия компании, за счет выстраивания эффективной вертикально-интегрированной модели бизнеса, направлена на достижение лидерства на рынках стальной продукции строительного и транспортного назначения для инфраструктурных проектов с минимальной себестоимостью на всех этапах производства. Компания ЕВРАЗ (ранее «Евразметалл») начала свою официальную деятельность в 1992 г., занималась продажей металла и имела стабильный доход, но небольшой из-за низкой конкурентоспособности и несовершенного производственного процесса. За счет реализации стратегии вертикальной интеграции компания ЕВРАЗ к 2008 г., объединившая 9 металлургических заводов, 4 сталепрокатных завода, 5 объектов добычи и переработки железной руды, 2 угледобывающих предприятия, торговые и логистические активы, стала крупнейшим производителем стали и металлопродукции в России и вошла в число крупнейших производителей стали в мире. Интеграционная стратегия и диверсифицированный портфель бизнеса позволил компании выстоять в сложных экономических условиях кризисных периодов 2008, 2015 гг., сохранить лидирующие позиции на ключевых рынках и перейти на новый этап устойчивого и динамичного развития.

Финансовые показатели результативности интеграционной стратегии ЕВРАЗ за период 1994-2017 гг. представлены на рис.1а [12].

Для оценки финансовых результатов реализации интеграционной стратегии компаний выбраны такие показатели, как доход от реализации и чистая прибыль, поскольку они отображают динамику поступления экономических выгод, возникающих в ходе обычной деятельности компании за определенный период и являются основными источниками формирования ее собственных финансовых ресурсов. Для целей исследования также выбран такой показатель, как валовая рентабельность продаж, позволяющий оценить экономическую эффективность деятельности компании и отражающий, насколько рационально используются материальные, трудовые, денежные и другие виды ресурсов.

На рис.1а видно, что к 2007 г. – в период активной консолидации сырьевых активов, сбытовых, логистических и сервисных предприятий наблюдался рост основных финансовых показателей компании ЕВРАЗ, так, доход от реализации вырос в 2007 г. по сравнению с 1994 г. почти в 13 раз, чистая прибыль – в 46 раз, а уровень валовой рентабельности продаж повысился на 50%, что свидетельствует об эффективности вертикально-интегрированной бизнес-модели компании. Металлургические компании в значительной степени зависят от макросреды, что сказывается на показателях их деятельности. Так, резкий спад финансовых показателей с конца 2008 г. связан с нестабильностью на международных финансовых, валютных и товарных рынках в результате глобального финансового кризиса, что продолжилось затяжной рецессией. В 2015 г. также наблюдается снижение финансовых результатов ЕВРАЗ из-за неблагоприятной конъюнктуры на мировых сырьевых рынках и снижения спроса на металлопродукцию. Вместе с тем, за счет консолидации и оптимизации активов, мероприятий по повышению операционной эффективности, компании удалось выстоять в сложных кризисных условиях и достичь устойчивых показателей роста в 2017 г.

а)

б)

в)

Рис.1. Показатели результативности интеграционных стратегий компаний (составлено авторами на основании данных годовой отчетности компаний):

а) ЕВРАЗ за период 1994-2017 гг.; б) X5 Retail Group за 2006-2017 гг.;

б) ЛУКОЙЛ за период 1998-2017 гг.

X5 Retail Group – крупнейшая горизонтально-интегрированная компания в России, специализирующаяся на современной розничной торговле и объединяющая несколько известных торговых сетей. Стратегия компании X5 Retail Group состоит в завоевании лидерских позиций на рынке продуктовой розницы в России на основе использования эффективной мультиформатной бизнес-модели интеграционного роста. Компания X5 Retail Group была образована в 2006 г. через слияние торгово-розничных сетей «Пятерочка» и «Перекресток» и включала 600 магазинов. В период с 2006-2016 гг. компания активно реализовывала стратегию горизонтальной интеграции, поглощая конкурентов: липецкую сеть магазинов «Корзинка», сеть магазинов «Страна Геркулесия», сеть гипермаркетов «Карусель», сеть универсамов «Патэрсон», сеть магазинов «Копейка», торговую сеть «Остров», 27 магазинов торговых сетей «Наш» и «Гурман», 100 магазинов торговой сети «СосеДДушка», 104 магазина группы компаний «Росинка» и др. В 2017 г. общее число магазинов X5 Retail Group превысило 14000, объем торговых площадей вырос на 57% по сравнению с 2006 г. За счет реализации стратегии интеграционного роста в сочетании с высокой эффективностью мультиформатной бизнес-модели компании удалось выйти на темпы роста, опережающие средние показатели по отрасли, увеличивая свою рыночную долю и закладывая прочный фундамент для достижения лидирующих позиций на рынке в долгосрочной перспективе.

Финансовые показатели результативности интеграционной стратегии X5 Retail Group за период 2006-2017 гг. представлены на рис.1б [13].

Как отмечено на рис. 1б, после консолидации активов в 2006 г. финансовые показатели компании X5 Retail Group выросли: доход от реализации на 76%, чистая прибыль на 90%, валовая рентабельность продаж на 8,5%. Однако, мировой финансово-экономический кризис отразился на деятельности компании, так, в 2008 г., несмотря на рост продаж в более чем 1,5 раза, компания имела убытки в размере 2,1 млрд долл. США из-за неблагоприятной конъюнктуры на финансовом и валютном рынках. Снижение дохода от реализации в 2015 г. по сравнению с предыдущем годом связано с девальвацией рубля (в рублевом эквиваленте доход от реализации наоборот вырос на 27,3%). В 2017 г. компании удалось добиться высоких финансовых результатов: доход от реализации увеличился на 57% по сравнению с 2015 г. при сохранении рентабельности на уровне 24%. Эти результаты свидетельствуют об устойчивом росте X5 Retail Group и эффективности интеграционной стратегии, несмотря на сложные макроэкономические условия.

ЛУКОЙЛ – крупнейшая интегрированная компания конгломератного типа, включающая активы по разведке, добыче нефти и газа, нефте- и газопереработке, нефтехимии, энергетике, сбыту и перевалке, которая ведет свою деятельность на 4 континентах, в 64 регионах РФ, в 35 странах мира. Стратегия компании направлена на завоевание лидерских позиций на российском и мировом рынках энергоносителей и достижение устойчивого развития в условиях высокой ценовой волатильности за счет выстраивания эффективной интеграционной бизнес-модели со значительным ресурсным потенциалом. Становление компании ЛУКОЙЛ началось с образования в 1991 г. государственного концерна «ЛАНГЕПАСУРАЙКОГАЛЫМНЕФТЬ», который объединил на добровольной основе 3 нефтедобывающих предприятия и 2 нефтеперерабатывающих завода. Компания имела стабильный доход, однако, ее капитализация была ниже чем у большинства конкурентов. Компании, за счет реализации интеграционной стратегии, уже к 2003 г. удалось достичь значительных успехов и стать крупнейшим в России нефтяным вертикально-интегрированным концерном. В связи с приобретением компании «КомиТЭК», а также крупных пакетов акций нефтеперерабатывающих и нефтехимических предприятий в России и за рубежом рыночная капитализация ЛУКОЙЛ выросла в 4 раза и достигла 9 млрд долл. США. В последующие 10 лет процессы консолидации продолжились, крупнейшими приобретениями компании стали ОАО «Ямалнефтегаздобыча», добывающие активы Marathon Oil Corporation, Nelson Resources Limited Inc., SNG Holdings Ltd., нефтеперерабатывающая компания «НОРСИОЙЛ», что позволило завершить создание сырьевой базы. Кроме того, в этот период происходит развитие зарубежной сбытовой сети нефтепродуктов компании, которая охватывает 26 стран и состоит из 2,6 тыс. АЗС. В период с 2010 г. ЛУКОЙЛ диверсифицирует деятельность: в структуре компании развивается новый бизнес-сектор «Электроэнергетика», в который входят 6 электростанций, а также развивается добыча алмазов на одном из крупнейших месторождений в мире им. В. Гриба. Эффективная бизнес-модель и диверсификация активов позволили компании занять и удержать лидирующие позиции на российском и мировом рынках энергоносителей.

Финансовые показатели результативности интеграционной стратегии ЛУКОЙЛ за период 1998-2017 гг. представлены на рис.1в [14].

Из рис. 1в видно, что в период 1998-2008 гг., за счет реализации интеграционной стратегии, основные финансовые показатели компании ЛУКОЙЛ характеризуются устойчивым ростом, доход от реализации за 10 лет вырос почти в 13 раз, чистая прибыль – в 750 раз, валовая рентабельность продаж поднялась на 75%. Однако, в 2009 г. финансовые результаты ЛУКОЙЛ снизились, что было связано с кризисом в мировой экономике и резким снижением цен на нефть и нефтепродукты. При этом следует отметить, что темп снижения чистой прибыли компании был существенно ниже темпа падения цен на нефть. В период 2013-2014 гг. наблюдается рекордный для компании рост продаж, на 30% по сравнению с докризисным периодом, однако, при этом негативное влияние на динамику чистой прибыли оказали неденежные убытки от обесценения активов, а также наблюдалось падение рентабельности продаж, что связано с увеличением затрат в себестоимости и волатильностью цен на нефть. Для компании ЛУКОЙЛ 2015 г. стал новым вызовом, т.к. из-за продолжающегося спада цен на углеводороды доход от реализации снизился на 35%, продолжает снижаться рентабельность продаж. Но в 2017 г. компании удалось добиться устойчивых финансовых результатов, несмотря на волатильность макросреды и внешние ограничения добычи, диверсифицированная бизнес-модель ЛУКОЙЛ доказала свою высокую эффективность.

**Выводы.** Таким образом, на основе анализа опыта использования и результативности интеграционных стратегий крупнейших российских компаний ЕВРАЗ, ЛУКОЙЛ, X5 Retail Group, можно сделать вывод о том, что в долгосрочной перспективе интеграционные стратегии, позволяют расширить деятельность компании, обеспечить рост ее операционных и финансовых результатов, а также повысить потенциал экономической устойчивости, что позволяет выстоять компаниям в сложных кризисных ситуациях и удержать позиции на ключевых рынках.

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Список литературы** | |
|  | Кожевников, С.А. Управление формированием и развитием вертикально интегрированных структур в экономике России / С.А. Кожевников // Экономические и социальные перемены в регионе: факты, тенденции, прогноз. – 2016. – № 6. – С. 53-69. |
|  | Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – Москва: Экономика, 1989. – 519 с. |
|  | Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. |
|  | Henderson, B. D. The Origin of Strategy / Brace D Henderson // Harvard Business Review. - 1989. – P. 139-143. |
|  | Журова, Л.И. Интеграционная стратегия развития предприятия / Л.И. Журова // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики: материалы XIII Международной научно-практической конференции. - Тольятти: ВУиТ, 2016. – Т.4: Актуальные проблемы социально-экономического развития. |
|  | Мичурина, О.Ю. Теория и практика интеграционных процессов в промышленности: монография / О.Ю. Мичурина. - Москва: ИНФРА-М, 2010. - 287 с. |
|  | Руденко, М. Н. Методология формирования и развитие стратегий интеграции предпринимательских структур в условиях постиндустриальной экономики: дис. … д-ра. эконом. наук: 08.00.05 / Марина Николаевна Руденко. – Санкт- Петербург, 2015. – 304 с. |
|  | Корпоративное управление в России: формирование и развитие комплекса интеграционных стратегий: монография / И. В. Христофорова [и др.] ; под общ. науч. ред. И. В. Христофоровой. – Москва: Научный консультант, 2015 – 248 с. |
|  | Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учеб. / Р.А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – Москва: Дело, 2005. – 448 с. |
|  | Виханский, О.С. Менеджмент: учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Экономистъ, 2006. – 670 с. |
|  | Kotler, P. Marketing Management / P. Kotler. - 5th ed.Englewood Cliffs. - N.J.: Prenitice-Hall, 1984. |
|  | ЕВРАЗ [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: https://www.evraz.com. |
|  | X5 Retail Group [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: https://www.x5.ru. |
|  | ЛУКОЙЛ [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа: http://www.lukoil.ru. |