

М.С. Бедакова, М.А. Черников, И.В. Мильгунова

## РАЗРАБОТКА РЕГИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ИНТЕГРАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ СТРУКТУР

*В условиях широкого развития крупномасштабного бизнеса, наличия взаимосвязанных и одновременно конкурирующих предприятий целесообразно их объединение. В этой связи рассмотрены этапы роста и развития компании. Освещены основные особенности формирования интегрированной строительной структуры в виде продуктового объединения конгломератного типа на примере Курской области.*

*Ключевые слова: интеграция, компания, диверсификация, интеграция, стратегия, индустриальные сети, риски.*

Крупные предприятия объединяются в корпорации для сокращения всякого рода рисков, увеличения прибыли и достижения максимального эффекта от своей деятельности, при этом используют преимущества специализации и кооперации производства. Это дает возможность аккумулировать больше ресурсов и применять их более эффективно. Именно при корпоративной форме организации производства появляются максимально благоприятные условия для повышения устойчивости и конкурентоспособности предприятий [4,113]. Рост и развитие компании обычно включают три главных этапа:

– концентрация на одиночном бизнесе на одном национальном рынке;

– вертикальная интеграция и/или глобальная экспансия для получения сильнейшей позиции в ключевом бизнесе;

– диверсификация путем инвестиций свободных ресурсов в другие виды бизнеса.

Все это ведет к росту компании, однако следует иметь в виду «закон уменьшающегося возврата» при увеличении степени диверсификации [6].

Вертикальная интеграция – метод, которым компания создает (интегрирует) свои собственные входные этапы технологической цепочки (задняя интеграция) или выходные ее этапы (передняя интеграция) [4,110]. Однако вертикальная интеграция имеет и отрицательные стороны. Наиболее важными из них являются: излишние издержки; потери при быстрой смене технологий; потери при непредсказуемости спроса. Вертикальная интеграция иногда необходима, но зачастую компании идут на чрезмерную интеграцию. Объясняется это двумя причинами: во-первых, интеграционные решения часто принимаются исходя из сомнительных оснований, и во-вторых, руководители забывают о большом количестве других, квазиинтеграционных стратегий, которые на поверку могут оказаться гораздо предпочтительнее полной интеграции в плане затрат и экономической выгоды [2,42].

Проведенный анализ позволил нам выделить четыре обоснованные причины для вертикальной интеграции:

– слишком рискованный и ненадежный рынок (наблюдается «провал» или «несостоятельность» вертикального рынка);

– у компаний, работающих в смежных звеньях производственной цепи, больше рыночной власти, чем у вас;

– интеграция даст компании рыночную власть, поскольку компания сможет устанавливать высокие входные барьеры в отрасль и проводить ценовую дискриминацию в разных сегментах рынка;

– рынок еще окончательно не сформировался, и компании необходимо вертикально «интегрироваться вперед» для его развития, или рынок находится в упадке, и независимые игроки уходят из смежных производственных звеньев.

Вертикальная интеграция может быть эффективной в стратегическом плане, если ее цель – создать или использовать рыночную власть. Вертикальная интеграция, как и интеграция вообще, не простое сложение, не механическое объединение предприятий. Это их комбинирование. Они становятся частями единого целого для достижения общей производственно-хозяйственной цели. Образуются достаточно сложные органические системы, отдельные элементы которых, будучи относительно самостоятельными, успешно взаимодействуют между собой. В результате появляется некое новое качество, а не сумма свойства образующих его элементов. Применительно к предприятиям, интегрирующимся в единое целое, это новое системное свойство будет означать эффект синергии [10,72]. По мнению И. Ансоффа, это дает стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках. Повышается эффективность, растет производительность и/или снижаются издержки производства. Эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Происходит перестройка каналов товародвижения, устанавливаются общие «правила игры», которые выгодны всем ее участникам [1,95].

Слияния и поглощения в рамках интеграционного процесса получают в зависимости от отрасли, времени и страны конкретные организационные формы: картель, синдикат, трест, концерн. В современных условиях вертикальная интеграция юридически самостоятельных фирм зачастую осуществляется в рамках их стратегических альянсов и ассоциаций. Особенно широкое распространение вертикально интегрированные корпоративные структуры получили в отраслях, связанных с поис-

ком и добычей полезных ископаемых, их глубокой переработкой и сбытом конечной продукции. Весьма характерны они для транснациональных отечественных корпораций нефтегазовой и металлургической промышленности [12,111].

О создании вертикально интегрированных строительных холдингов задумываются и руководители строительных компаний. Есть и строительные компании, уже объединившие в своей структуре производство строительных материалов и строительство жилья. И все же большинству строительных компаний не хватает средств для покупки или открытия новых предприятий строительной индустрии.

Строительные холдинги – будущее в организации строительного производства. Некоторые аналитики полагают, что уже сейчас объединение в строительные холдинги – реальный и практически единственный путь к успеху для строительных компаний. Именно интегрированные строительные компании могут снижать себестоимость строительства жилья, получать более высокую прибыль и развивать строительную индустрию. Речь идет, прежде всего, о вертикальной интеграции: от добычи щебня, песка до производства строительных материалов и непосредственно строительства. В такую структуру должны входить кирпичные заводы, ЖЗБИ, проектировщики, подрядные организации, транспортные компании, деревообрабатывающие, стекольные и т.д. [2,42].

Вертикальная интеграция – наиболее прогрессивный метод массового строительства. Непрерывный технологический процесс изготовления, транспортировки, сборки и других работ создает оптимальные условия для обеспечения поточной организации строительства [9,16]. Повышение уровня специализации позволяет достигнуть высоких трудовых показателей на заводе, транспорте и в строительстве, эффективно использовать оборудование, машины и механизмы, сократить сроки и повысить качество строительства.

Вертикально-интегрированная строительная компания – особая организационная форма объединения строительной организации и промышленных предприятий. В ее функции входит строительство индустриальными методами из деталей собственного изготовления (крупнопанельных, объемных и т. п.) зданий жилищно-гражданского назначения (преимущественно жилых домов) [7,63]. При этой форме организации в одном предприятии сосредоточен замкнутый технологический цикл строительного производства – от изготовления строительных материалов и транспортировки на площадку до возведения и сдачи объекта в эксплуатацию.

В вертикально-интегрированном строительном комплексе нашло отражение развитие всех видов специализации: отраслевой – сооружение жилых домов определенной серии; поддетальной – многосерийное изготовление деталей на определенных заводах, цехах и пролетах; технологической – выполне-

ние отдельных видов работ (монтажных, отделочных и др.) постоянными коллективами (бригадами, потоками, управлениями). Вертикальная интеграция является комбинированной формой строительства, основанной на концентрации производства путем соединения различных предприятий, связанных единой целью (конечной продукцией), в комплексное предприятие [11,63-64].

Весьма существенную роль при интеграции строительных фирм играют имущественные связи. Управляемость развития строительных комплексов поддерживается тем, что контрольный пакет акций участников группы либо распределен среди них, либо принадлежит ведущей компании в группах холдингового типа [3,244]. Однако, как показывает опыт, строительные фирмы могут группироваться и без опоры на эти связи. Это так называемая интеграция в форме индустриальных сетей (СИО) – кластеров («industrial networks» или «clusters»).

Как и вышерассмотренные корпоративные структуры, СИО сочетают элементы рынка и иерархической координации действий. Однако на первый план в сетевой организации выходят кооперационные и информационные связи, а имущественные связи могут присутствовать в форме долевого участия [7]. Примечательно то, что входящие в СИО организации сохраняют свою автономность, но через вхождение в эту группу: активизируется появление новых управленческих идей и решений; ослабляется сдерживающее влияние межорганизационной и внутрифирменной субординации на реализацию этих идей и формирование необходимых связей.

Таким образом, новейшая история развития системы регионального вертикально-интегрированного строительного комплекса показывает, что с целью повышения эффективности субъект управления постоянно изменяется. Сложившаяся к настоящему моменту структура, безусловно, требует совершенствования, однако, справедливости ради, следует отметить, что сложившаяся структура управления инвестиционно-строительным комплексом адекватно соотносится с современным состоянием строительства в регионах и обладает потенциалом, реализация которого способна в конечном итоге привести к повышению эффективности строительных комплексов.

Курская область располагает богатейшими запасами как рудных, так и нерудных полезных ископаемых. Выявлены месторождения благородных, цветных и редких металлов, марганца, апатитов, бокситов, а также углеводородов и минеральных вод. Из неметаллических полезных ископаемых в области обнаружены и разведаны запасы разнообразных строительных материалов, в том числе:

- мел для производства цемента и строительной извести;
- тугоплавкие глины для производства лицевого кирпича, керамических плиток и санфаянса;
- легкоплавкие глины и суглинки для производства кирпича и черепицы.

Таким образом, Курский рынок производства массовых строительных материалов (строительно-го кирпича, железобетонных конструкций, керамики, известняков и др.) является одним из наиболее перспективных направлений инвестирования.

Исходя из проведенного нами исследования был сделан вывод о необходимости формирования интегрированной строительной структуры в виде продуктового объединения конгломератного типа, обоснование эффективности, реализации которого приведены в разработанной нами стратегии. Планируется создание системы, обеспечивающей стройиндустрию, в состав которой войдут следующие предприятия:

- завод железобетонных изделий (ЖБИ). Конкурентным преимуществом при этом будет являться производство не только крупных железобетонных изделий, но и малых архитектурных форм. В производственную программу будет включен выпуск тяжелых, жестких и пластичных бетонных смесей, а также известковых и цементных растворов. Стратегией предусмотрено открытие цеха железобетонных изделий производительностью 6200 куб. м в год и ремонтно-механического цеха с программой работ на сумму 5,5 млн. руб. в год;

- деревообрабатывающее производство. Предполагаемая производительность деревообрабатывающего цеха 3570 куб. м продукции. Согласно разработанной стратегии деревообрабатывающее производство будет включать столярное отделение, отделение сушки и формирования пакетов, склад сырых и готовых пиломатериалов, участок антисептирования. Установленное оборудование позволит осуществлять распилку, торцовку, остружку, фрезеровку, резку шипов и прочие специализированные операции. В производственную программу будут включены: столярные изделия (оконные блоки и оконные переплеты, дверной блок и переплет); погонажные изделия (доски чистых блоков, европол, евровагонка, наличники, плинтуса, подоконная доска); щиты и стропила;

- кирпичный завод. В соответствии с настоящей стратегией предполагается производить 45 млн. шт. керамического кирпича марок М-100 и М-175, 3 млн. шт. тротуарной плитки, 5 млн. шт. черепицы, мергелистых утеплителей. Производство перечисленных побочных строительных материалов минимизирует отходы сырья. Технологической особенностью стратегии является использование ресурсосберегающих технологий. Выбор места расположения кирпичного завода обусловлен энергообеспеченностью района, наличием железнодорожных подъездных путей и газификации под технологию производства [5,39]. Основным сырьем для производства является глина, разработку очень плотных залежей которой на территории Курской области планируется производить с применением инновационных технологий;

- предприятие по выпуску оконного и «жидкого» стекла. На данном предприятии предполагается производство жидкого стекла в объеме

40 тыс. т в год с выпуском утеплителя. Здание цеха будет находиться в двух помещениях из легких металлических конструкций, предоставленных фирмой «CONVICE», на территории ОАО «Курскпромстрой». Для производства жидкого стекла используется стекловидный сплав натриевых или калиевых щелочных силикатов, водный раствор кремния, фтористый натрий, мелкофракционный песок и вода;

- цементный завод. Производственные мощности предприятия по выпуску цемента составят 200 т в сутки. Такой выпуск требует установки 2-х шахтных печей, работающих на природном газе. Основным сырьем является фракционированный известняк, который обжигается в шахтных печах.

Указанные предприятия не конкурируют друг с другом и станут полуавтономными филиалами головной компании ОАО «Курский завод КПД», основной функцией которой станет принятие стратегических решений, чаще всего связанных с распределением финансовых ресурсов.

Объектом настоящей стратегии является строительство жилья и создание системы взаимосвязанных предприятий по производству строительных материалов. В целях успешной реализации национального проекта «Доступное жилье» необходимо осуществление программных мероприятий, способствующих повышению конкурентоспособности продукции строительной промышленности. Это требует расширения поля деятельности строительного комплекса и привлечения дополнительных инвестиционных ресурсов для введения дополнительных мощностей, что обеспечит рост объемов производства строительных материалов в 3,7 раза к 2020 г. Реализация приоритетного национального проекта «Доступное и комфортное жилье – гражданам России» в Курской области представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 -Механизм реализации приоритетного национального проекта «Доступное и комфортное жилье – Гражданам России» в Курской области

Предлагаемая нами организационная структура управления интегрированной строительной структурой представлена на рисунке 2.

Одной из важных производственно-технических и технологических особенностей проекта является комплексность осуществления строительных работ и их материально-технического обеспечения (рис. 3).

Рисунок 2 - Организационная структура управления интегрированной строительной структурой

Таким образом, путем создания единой интегрированной системы предприятий, обеспечивающих стройиндустрию, будет достигнуто повышение эффективности функционирования за счет бесперебойного обеспечения необходимыми строительными материалами, снижения затрат на транспортировку

и, как следствие, уменьшения себестоимости строительства 1 кв. м вводимой площади, повышения надежности поставок и снижения уровня риска их срывов, увеличения ритмичности производства, уменьшения сроков доставки материалов на строительные площадки города и области.



Рисунок 3 - Агрегированный план-график реализации стратегии по созданию интегрированной структуры

Для реализации интеграционной стратегии в промышленности строительных материалов Курской области требуются значительные капитальные вложения (табл. 1), включающие в себя также стоимость изготовления технологического оборудования, упаковки, погрузки, доставки груза, а также комплект технической документации и технологических чертежей. В связи с тем, что стратегией предполагается создание интегрированного строи-

тельного комплекса, потребители будут получать полный объем послепродажных услуг, включая отделку жилья с использованием строительных материалов собственного производства [8,148]. Обоснование экономической эффективности создания продуктового объединения конгломератного типа в строительной промышленности представлено в таблице 2.

Таблица 1 - Требуемые капитальные вложения для реализации интеграционной стратегии в промышленности строительных материалов Курской области, тыс. долл.

Наименование объектов	Всего	Стоимость зданий и сооружений	Стоимость оборудования	Стоимость монтажных работ
Стоимость ввода в эксплуатацию предприятий, обеспечивающих строительный комплекс	102 696	18 485	74 968	9 243
Завод железобетонных изделий (ЖБИ)	2 796	503	2 041	252
Деревообрабатывающее производство	2 043	368	1 492	184
Кирпичный завод	42 429	7 637	30 973	3 819
Предприятие по выпуску оконного стекла	29 221	5 260	21 331	2 630
Цементный завод	17 715	3 189	12 932	1 594
Производство «жидкого стекла»	8 491	1 528	6 199	764

С момента выхода предприятий интегрированного строительного комплекса на полную производственную мощность прогнозируется значительное повышение эффективности развития строитель-

ной отрасли. Прогнозные значения показателей экономической эффективности интеграции по производству стройматериалов в Курской области представлены в таблице 3.

Таблица 2 - Прогнозируемые финансовые показатели эффективности стратегии создания продуктового объединения конгломератного типа в строительной промышленности Курской области

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Прибыль до выплаты налога, тыс. руб.	26783	29784	26840
Чистая прибыль, тыс. руб.	18748	20849	18788
Наличие собственных оборотных средств, тыс. руб.	17342	40591	61779
Валюта баланса, тыс. руб.	62481	83446	102217
Рентабельность активов (ROA), %	30,01	24,98	18,38

Рентабельность собств. капитала (ROE), %	31,18	25,75	18,83
Рентабельность инвестиций (ROI), %	34,91	38,82	34,99
Рентабельность продаж (ROS), %	25,07	25,64	23,10
Суммарная задолженность / суммарная активность (DR1), %	3,76	2,96	2,40
Коэффициент текущей ликвидности	8,38	17,45	26,22
Коэффициент срочной ликвидности	8,10	17,17	25,92
Коэффициент абсолютной ликвидности	5,86	14,45	23,19
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	27,19	59,04	85,61
Индекс покрытия по кредитам (ТИЕ), %	0,95	1,05	0,95
Налоговая нагрузка (налоги/продажи), %	25,4	25,5	23,8

По основным показателям результативности производственной деятельности и корпоративного взаимодействия наблюдается снижение показателя в прогнозном периоде. Это вызвано реструктуризацией взаимодействий в интегрированной структуре

после реализации предложенной стратегии развития. Вывод об эффективности функционирования предприятий в рамках интегрированной группы подтверждает стабильно растущий показатель взаимодействия.

Таблица 3 - Динамика показателей эффективности интеграции предприятий промышленности строительных материалов, %

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Интегральная эффективность (объем конечной продукции на единицу средств, вложенных в создание производственных ресурсов)	80,68	42,06	43,95
Показатель взаимодействия (соотношение эффективности производственной цепи и средней эффективности предприятий-участников производственной цепи)	0,83	0,88	0,99
Эффективность функционирования конгломератной интегрированной структуры (чистая прибыль, приходящаяся на единицу средств, вложенных в активы и затраты по управлению)	6,1	7,9	8,21

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что применение перечисленных мероприятий по повышению эффективности управления строительным комплексом Курской области обеспечит стабильное финансовое состояние, бесперебойную загрузку производственных мощностей организаций, ускорение технического прогресса и другие положительные эффекты, косвенно способствующие минимизации рисков строительного комплекса. Представленная стратегия может быть реализована с высокой эффективностью, является устойчивой к возможным изменениям экономической ситуации, производственных и финансовых рисков.

#### Список литературы

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. - М.: Экономика. - 1989. - 303 с.
2. Барканов, А.С. Обоснование целесообразности создания строительных корпораций [Текст] / А.С. Барканов // Промышленное и гражданское строительство. - 2006. - №5. - С. 41-45.
3. Ватутина, О.О. Создание отраслевой интегрированной структуры для повышения инвестиционной привлекательности отрасли промышленности [Текст] / О.О. Ватутина, Ю.В. Вертакова // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция, - 2010. - № 1. - С. 243-246.
4. Вертакова, Ю.В. Индикативное планирование воспроизводственных пропорций устойчивого развития экономики региона [Текст]: монография / Ю.В. Вертакова. - М.: Высш. шк., 2005. - 240 с.
5. Вертакова, Ю.В. Использование сетевого подхода для обеспечения устойчивости развития предприни-

мательских структур в условиях экономического кризиса [Текст] / Ю.В. Вертакова // Инновационный вестник Регион. - 2009. - №2. - С. 36-43.

6. Зубарев, А.С. Стратегические приоритеты регионального развития [Текст] / А.С. Зубарев, С.Г. Емельянов, Ю.В. Вертакова, Е.В. Харченко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2011. - №7. - С. 140 - 152

7. Крыжановская, О.А. Стратегические ориентиры развития конкурентоспособных отраслей промышленности региона [Текст] / Ю.В. Вертакова, О. А. Крыжановская // Известия Юго-Западного государственного университета. - 2011. - № 6-1. - С. 59-68.

8. Мильгунова, И.В. Формирование и оценка конкурентных преимуществ промышленных предприятий: монография [Текст] / И.В. Мильгунова, Ю.В. Вертакова, Т.С. Колмыкова. - Курск: Юго-западный государственный университет, 2012. - 152 с.

9. Мильгунова, И.В. Формирование и реализация интеграционной стратегии развития промышленности строительных материалов [Текст]: автореферат / И.В. Мильгунова. - Курск: КГТУ, 2008. - 24 с.

10. Плотников, В.А. Последствия современных экономических трансформаций и пути преодоления финансового кризиса в России [Текст] / В.А. Плотников, Ю.В. Вертакова // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2010. - №6. - С. 71-78.

11. Положенцева, Ю.С. Обоснование стратегических ориентиров развития промышленности региона [Текст] / Ю.В. Положенцева, В.В. Фоменко, О.В. Литвинова // Известия Юго-Западного государственного университета. - 2014. - №2(53). - С. 60-70.

12. Портер, М.Э. Конкуренция [Текст]: пер. с англ. / М.Э. Портер. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. - 496 с.

**Бедакова Мария Сергеевна**  
преподаватель кафедры региональной экономики и менеджмента  
Юго-Западного государственного университета  
E-mail: masha314@mail.ru

**Черников Максим Алексеевич**

*аспирант кафедры региональной экономики и менеджмента  
Юго-Западного государственного университета  
E-mail: reandm@rambler.ru*

***Мильгунова Ирина Викторовна***  
*к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита  
Юго-Западного государственного университета  
E-mail: swsu\_buaia@mail.ru*