

© Юрий Николаевич Лапыгин,

д.э.н., профессор, профессор кафедры
менеджмента Владимирского филиала
РАНХиГС

Lapygin Yu. N.,

doctor of economics, professor, professor of
the management department of the
Vladimir branch of the RANEPA

СТРАТЕГИЯ ИНТЕГРАЦИИ КАК СПОСОБ ФОРМИРОВАНИЯ КЛАСТЕРА¹²

Integration Strategy as a Method of Cluster Formation

Аннотация: в процессе разработки стратегии развития социально-экономических систем в качестве продуктивной идеи используется интеграционный подход, позволяющий обеспечить рост конкурентоспособности хозяйствующих субъектов на рынке товаров и услуг. Стратегия интеграции среди других типов развития организаций выделяется своими достоинствами, хотя и имеет ряд недостатков. Одним из направлений интеграционной стратегии выступает формирование кластеров в процессе разработки стратегии развития современных российских регионов. Реализация кластерной политики региона позволяет получить конкурентные преимущества предприятиям – участникам кластера, что обеспечивает рост потенциала региона.

Annotation. In the process of developing a strategy for the development of socio-economic systems, an integration approach is used as a productive idea, which ensures the growth of the competitiveness of economic entities in the market of goods and services. The integration strategy among other types of development of organizations stands out for its advantages, although it has a number of disadvantages. One of the directions of the integration strategy is the formation of clusters in the process of developing a development strategy for modern Russian regions. Implementation of the regional cluster policy allows obtaining competitive advantages for the cluster member enterprises, which ensures the growth of the region's potential.

Ключевые слова: кластерный подход, типология стратегий, конкурентные преимущества, интеграция, кластерная политика.

Keywords: cluster approach, typology of strategies, competitive advantages, integration, cluster policy.

В общем виде стратегию можно рассматривать как некую модель достижения цели [5], содержание которой сформулировано и согласовано стейкхолдерами. В основе модели лежит стремление изменить сложившееся положение к лучшему, как правило, получив конкурентное преимущество.

Стратегия конкуренции, предложенная в свое время Майклом Портером [7], может быть основана на разных подходах. Например, Майк Портер предложил три типа стратегий: лидерства в издержках, фокусирования и дифференциации.

А Филипп Котлер [2], рассматривая стратегии роста, выделил такие типовые стратегии как стратегии отрицательного роста, концентрированного роста, диверсифицированного роста и стратегии интегрированного роста.

¹² Для ссылок: Лапыгин Ю. Н. Стратегия интеграции как способ формирования кластера // Ученые записки. – 2019. - Спецвыпуск 4 (декабрь). – С. 50-55.

Интегрированный рост как стремление к объединению организаций, как правило, одной отрасли направлен на получение конкурентных преимуществ за счет реализации эффекта масштаба, позволяющего снижать себестоимость выпускаемой продукции.

Сами же стратегии интегрированного роста принято рассматривать как сочетание стратегий обратной вертикальной интеграции, вперед идущей вертикальной интеграции и горизонтальной интеграции.

Вертикальная интеграция рассматривалась как объединение с поставщиками и потребителями, а горизонтальная представляла собой отраслевую интеграцию.

Интеграция как таковая происходит и при формировании кластеров, в состав которых входят предприятия и организации, технологически причастные к производству какого-либо продукта или услуги. Возрастающий интерес к построению кластерной политики при разработке стратегии развития регионов побуждает искать ответ на вопрос: чем отличаются и в чем сходство кластерной политики и стратегии интеграции в современных российских регионах?

Цель интеграции не только в укреплении конкурентоспособности предприятия, но и в стремлении увеличить создаваемую добавленную стоимость за счет участия в бизнесе поставок сырья и полуфабрикатов или бизнесе продаж конечного продукта. Поэтому целесообразность интеграции [8] проявляется тогда, когда высока рентабельность присоединяемых бизнесов, когда в цене конечного продукта велика доля присоединяемого поставщика, когда интеграция позволяет получить доступ к новым технологиям и ноу-хау.

Интеграция назад, как движение назад по технологической цепочке создания стоимости, направлена на получение контроля над поставщиками за счет приобретения контрольного пакета акций поставщиков. В том случае, если такая процедура невозможна, создается новое предприятие по производству такого продукта, который производят поставщики, со стопроцентным капиталом предприятия, стремящегося к реализации стратегии интеграции.

Назад идущая интеграция обеспечивает не только требуемую ритмичность поставок, но и снижение издержек, повышение качества и рост объема поставок, если того требует стратегия предприятия, реализующего стратегию интеграции.

Вперед идущая интеграция направлена на получение контроля над организациями, осуществляющими либо выпуск конечного продукта, либо на продвижение и продажу продукта на рынке товаров и услуг [9]. То есть она ориентирована на те организации, которые стоят между предприятием-интегратором и конечным потребителем. Как и в предыдущем варианте интеграции, предприятие-интегратор либо приобретает контрольный пакет акций у интегрируемых организаций, либо создаются свои собственные организации (со стопроцентным капиталом интегрирующей организации), обеспечивающие связь с конечным потребителем выпускаемой продукции.

За счет рассмотренного способа интеграции не только возрастает потенциал интегрирующего предприятия, но и предприятие получает более точные сигналы с рынка продаж о спросе и предложении на рынке товаров и услуг, что делает более обоснованным планирование и повышает гибкость во взаимодействии с рынком.

Вперед идущая интеграция дает значительный результат, когда продукция присоединяемого бизнеса занимает большую часть себестоимости конечного продукта и при этом новый для предприятия вид деятельности не требует новых значительных навыков. Кроме того, такой вариант интеграции может открывать новые возможности

для дифференциации конечного продукта с учетом предпочтений потребителей, а также позволяет избежать излишних запасов на складах.

Оба варианта интеграции обеспечивают рост предприятия-интегратора, поскольку его капитал создает больше добавленной стоимости в конечном продукте.

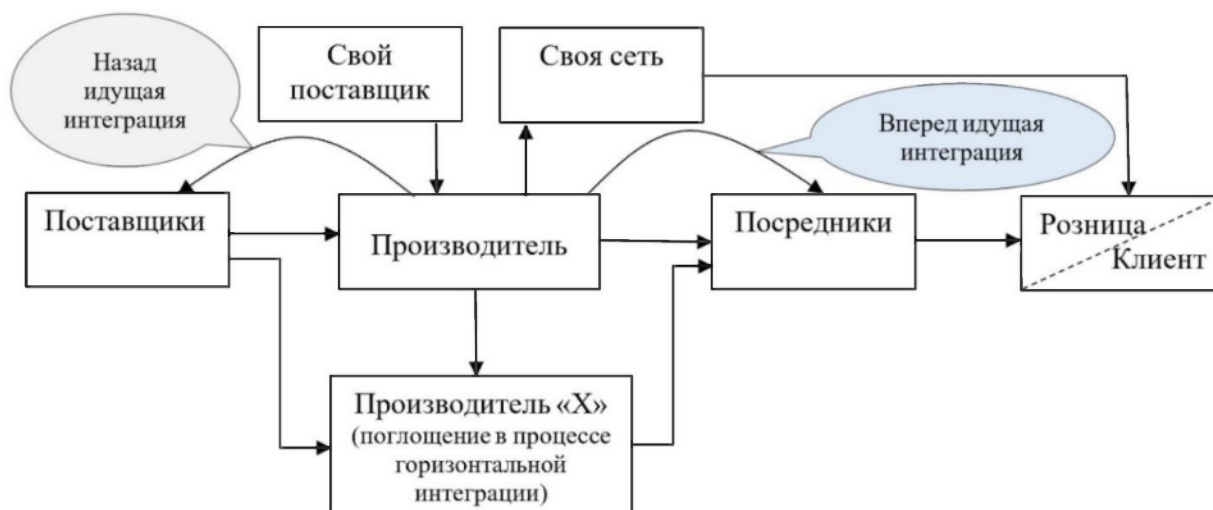


Рис. 1. Элементы стратегии интеграции

Однако полностью интегрированная цепочка предприятий становится менее чувствительной к нововведениям [11], позволяющим выводить на рынок инновационные продукты, которые сами по себе создают конкурентное преимущество, тем самым теряется эффект от интеграции. Оба варианта интеграции ограничивают свободу выбора поставщиков и потребителей. Они требуют различных навыков и увеличивают издержки управления всей цепочкой создания стоимости. Как отмечает в своей книге Ричард Кох «Мир огромных, диверсифицированных и вертикально интегрированных корпораций терпит неудачу» [3, с. 21], в силу их инертности в условиях быстро меняющейся внешней среды.

Иногда в качестве третьего варианта интеграции рассматривают горизонтальную интеграцию, которую иногда называют стратегией концентрированного роста [4].

Рост в этом случае достигается за счет поглощения прямых конкурентов или слияния с конкурентами, что обеспечивает не только рост доли рынка и снижение издержек за счет эффекта масштаба, но и реализацию закона синергии. Синергия проявляется за счет улучшения конкурентной позиции на рынке товаров и услуг и как следствие – за счет сочетания ключевых компетенций интегрируемых предприятий и на основании снижения операционных издержек, снижения рисков, снижения потребности в инвестициях [10].

Все варианты интеграционной стратегии основаны на утрате самостоятельности поглощаемых, присоединяемых или теряющих контроль над своим бизнесом предприятий, в то время как формирование кластера происходит при сохранении самостоятельности участников кластера и создании органа управления всей технологической цепочкой производства товаров и услуг.

Кроме того, для кластера характерной особенностью выступает территориальная близость участников кластера, что не является обязательным для стратегии интеграции.

Для эффективного функционирования кластера необходима специфичная инфраструктура, обслуживающая его основную деятельность, а в интеграционной стратегии подобные услуги интегратор получает на договорных началах в условиях

рыночных отношений с инновационными предприятиями, образовательными организациями или консалтинговыми структурами.

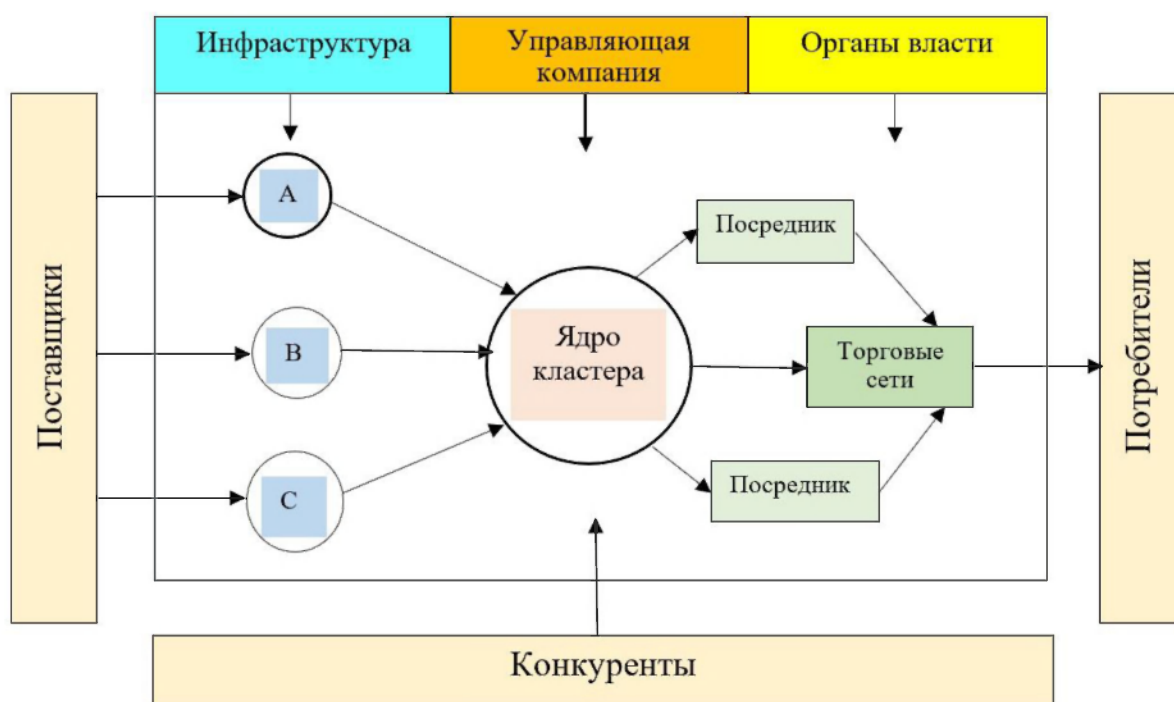
Органы власти, как правило, не участвуют в интеграционных процессах на территории регионов и муниципальных образований, а в случае с формированием кластера они часто выполняют роль инициатора, формируя координирующий орган кластера и выступая поручителем при реализации инвестиционных проектов кластера.

Кластеры в своей структуре придерживаются сетевой модели организации деятельности, что не характерно для предприятий, придерживающихся стратегии интегрированного роста.

Отдельные элементы стратегии интеграции можно рассматривать как общие для нее и кластерной политики. К таким элементам следует отнести стремление выстроить технологическую цепочку, начиная от производства сырья и до реализации продукции с высокой добавленной стоимостью конечному потребителю, что обеспечивает реализацию закона синергии, снижение издержек, получение конкурентных преимуществ и т.д.

Однако кластерная политика, являясь элементом стратегии, выступает самостоятельным блоком пространственного развития региона, поэтому участие органов власти оправдано и проявляется в инициировании формирования Центра кластерного развития [6] в регионе.

Кластер как результат детализации кластерной политики в стратегии развития региона, которая разрабатывается по инициативе органов власти и управления регионом, формируется, чаще всего, по инициативе указанных органов власти. В качестве обоснования актуальности создания кластера выступают результаты анализа факторов внешней и внутренней среды, на базе которых выстраивается матрица стратегически значимых решений и как следствие кластерная политика в ее различных проявлениях: проектах и программах построения кластера или сети кластеров.



Примечание – А, В, С – поставщики сырья и полуфабрикатов для предприятия-производителя продукции кластера.

Рис. 2. Организационная структура кластера

В стратегическом плане кластер помогает реализовать, как пишут специалисты, стратегию голубого океана [1], поскольку легче реализовать потенциал кластера в процессе инновационного развития, нежели потенциал предприятия, придерживающегося стратегии интеграции и строго включенного в технологическую цепочку производства товаров или услуг.

Таким образом, кластеризация как сочетание стратегии интеграции и вперед, и назад одновременно, а также возможность использования подходов горизонтальной интеграции содержит специфические подходы и методы построения кластеров на территории региона и муниципальных образований, что позволяет реализовать выгоды от разделения труда и эффекты от реализации закона синергии.

Но наряду с общими для указанных стратегически значимых объединений организаций (стремление получить конкурентное преимущество за счет объединения предприятий, находящихся в технологической цепочке по производству товаров и услуг, что позволяет повышать качество продукции и снижать издержки производства, а также увеличения доли рынка и обеспечения ритмичности поставок) необходимо видеть и отличительные признаки.

Так, стратегия интеграции не предусматривает формирование инфраструктуры, вовлекаемой в сферу интересов интегрируемых организаций. Между организациями интегрированной структуры не предусматривается конкуренция. Кроме того, при интеграции, как правило, теряется самостоятельность интегрируемых организаций, поскольку меняются отношения собственности внутри указанных организаций. В таких структурах затрудняются процедуры внесения инновационных изменений, поскольку отсутствие внутренней конкуренции ориентирует на обеспечение стабильности, позволяющей максимизировать текущую эффективность.

Принципы интеграции кластера отличаются стремлением обеспечить сотрудничество большого числа организаций при сохранении конкурентных отношений, а также сохранение самостоятельности участников кластера, что в том числе обеспечивает высокую инновационную активность организаций малого и среднего бизнеса, входящих в структуру кластера. Кроме того, кластеризация ориентирована на использование выгод объединения для организаций, расположенных локализовано на территории региона. Важным условием функционирования кластера выступает и формирование специфической инфраструктуры, обслуживающей интересы участников кластера.

Список литературы

1. Ким Ч. В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 304 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. – СПб. : Питер, 2010. – 816 с.
3. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. – СПб. : Питер, 2003. – 320 с.
4. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 208 с.
5. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Стратегический менеджмент: бакалавриат и магистратура. – М. : Эксмо, 2010. – 432 с.
6. О промышленных кластерах и специализированных организациях промышленных кластеров: постановление Правительства РФ от 31 июля 2015 г. № 779 [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/71150302/> (дата обращения: 19.11.2019).
7. Портер М. Э. Конкуренция. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2006. – 495 с.
8. Стратегии интегрированного роста [Электронный ресурс]. URL: <https://yandex.ru/turbo?text=https%3A%2F%2Fspravochnik.ru%2Fmarketing%2Fmarket>

ingovaya_strategiya%2Fstrategii_integririvannogo_rosta%2F (дата обращения: 24.11.2019).

9. Стратегия вертикальной интеграции [Электронный ресурс]. URL: https://vuzlit.ru/232940/strategiya_vertikalnoy_integratsii (дата обращения: 24.11.2019).

10. Стратегия интеграционного роста [Электронный ресурс]. URL: https://studopedia.ru/2_61452_strategiya-integratsionnogo-rosta.html (дата обращения: 24.11.2019).

11. Стратегия интегрированного роста [Электронный ресурс]. URL: <https://studfile.net/preview/2798874/page:18/> (дата обращения: 24.11.2019).