

*Старикова М.С., канд. экон. наук, доц.  
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова*

## НАПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТОВ ИНТЕГРАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОЙ СРЕДЕ

S\_ms@bk.ru

*В статье приведен анализ методических подходов к оценке эффективности интегративных взаимодействий промышленной корпорации. Критически осмыслены положительные и проблемные стороны различных подходов. Сделан вывод о важности управления средой взаимоотношений как факторе роста эффективности, а также о необходимости формирования системной методики оценки взаимодействия корпораций в сетевой среде.*

**Ключевые слова:** промышленная корпорация, интеграция, сетевая экономика, экономическое взаимодействие.

Необходимо отметить, что проблематика эффективного управления различными объединениями занимает в аппарате экономической науки одно из основных мест, поскольку именно стабильность и результативность взаимоотношений между субъектами хозяйственной деятельности являются приоритетами любых экономических политик. В результате теоретического анализа проблем формирования и развития интеграционного взаимодействия промышленных корпораций был сделан вывод об увеличении числа сетевых межфирменных организаций. Между тем экономический феномен промышленной интеграции с учетом сетевизации не получил пока полного описания с точки зрения обоснования экономической эффективности. Потому целесообразно представить системный анализ методических основ оценки эффективности промышленной интеграции в корпоративной среде.

Потребность промышленных корпораций к интеграции, к созданию стратегических групп обусловлена стремлением повысить устойчивость, эффективность и адаптивность бизнесов к внешним трансформациям. Независимо от уровня, на котором происходит интеграция, она предполагает усиление взаимодействия и формирование более тесных и сложных взаимосвязей между субъектами. Отсюда возникает сложность оценки эффективности таких структур.

В современной экономике выстраиваются особые внешние связи, когда скорость взаимодействия увеличивается в разы, что открывает новые возможности расширения конкурентных преимуществ организаций, в том числе за счет виртуальной интеграции предприятий различных отраслей (стратегических альянсов). Если раньше принципы взаимодействия предприятий строились на позициях конкуренции (например, предприятию было выгоднее иметь нескольких конкурирующих между собой поставщиков), то в современной экономике они устанавливаются на основе сотрудничества (целесообразнее

иметь меньше поставщиков, но устанавливать с ними партнерские связи).

Современные условия функционирования корпораций меняют традиционный взгляд на эффективность как способность выдавать постоянные результаты в течение продолжительного периода времени и при выполнении множества разнообразных заданий [1, с. 388]. Увеличивается число факторов эффективности, что, безусловно, трансформирует ее содержание. Общие тенденции касаются и сферы оценки межфирменных взаимодействий, в том числе касающихся промышленных корпораций.

Критическими факторами эффективности интеграции, взаимодействия бизнес-партнеров исследователи [2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10] считают:

- соответствие внутренней структурно-экономической и функциональной организации группы предприятий технологическому разнообразию производства и требованиям среды функционирования;
- глубокое внедрение в практику менеджмента принципов маркетинга взаимоотношений, которая развивается с конца 70-х гг. XX в не только применительно к потребительским, но и к промышленным рынкам;
- межфирменную кооперацию, влекущую за собой согласованность целей и появление эффектов интеграции;
- снижение неопределенности во взаимоотношениях.

В различных источниках при оценке эффективности взаимодействия и интеграции акценты расставляются на разноплановых аспектах (взаимоотношениях партнеров, рациональности координации и достаточности контроля, оптимальности границ сети и пр.), что ставит задачи осмысления совокупности методик и их систематизации. Отметим, что разнообразие подходов к оценке эффективности объективно связано с различием предпосылок интеграции предприятий.

Ресурсный подход (Э. Пенроуз, Б. Вернерфельт, К. Прахалад и пр.) объясняет корпорацию и стратегическую группу предприятий как средоточие ресурсов и компетенций, которые являются основой конкурентных преимуществ, что порождает непрерывность изменений в организации. Предпосылкой интеграции, согласно данному подходу, является стремление объединить и скоординировать изолированные компетенции и ресурсы. Следовательно, эффективность взаимодействия определяется наличием синергии ресурсов, степенью скоординированности управления ими в рамках объединения. Фактором эффективности интеграции становится и степень рациональности размещения ограниченных ресурсов, от которой, в конечном счете, зависит соответствие цены, качества и ассортимента предложения структуре потребительского спроса.

В соответствии с теорией транзакционных издержек (Р. Коуз, Д. Норт, Дж. Коммонс и др.) достижение экономической эффективности интеграции есть задача минимизации издержек. При этом границы корпоративного образования, с точки зрения Р.Г. Пожидаева, определяются спецификой активов и рынков, сопряженных с конкретными сделками и издержками по их совершению, а должны оцениваться с точки зрения набора труднокопируемых ресурсов и прав собственности на них [11]. В этом контексте упомянем, что не все авторы соглашались с возможностью рассматривать фирму как систему контрактов, так как в этом случае размывается ее роль как носителя компетенций, что противоречит ресурсной и эволюционной теории фирмы [12].

Эволюционный подход (Г. Саймон, Р. Сайерт, Б. Верспаген и пр.) основан на том, что в процессе своего развития корпорации используют опыт других компаний отрасли, непрерывно обучаясь. Стремление к эффективности рассматривается некоторыми авторами как противоречащее идее эволюционного подхода [11]. Несмотря на это, эффективность в этом случае стоит оценивать с точки зрения адаптивности, с позиции соответствия новой эволюционной формы интеграции рыночной среде.

Подход, основанный на знаниях (Дж. Доци, С. Уинтер, Р. Нельсон и др.) трактует корпорацию как источник технологических и организационных знаний, как самообучающуюся на основе собственных знаний структуру. Признавая возможность экономии транзакционных издержек в краткосрочной перспективе, апологеты данного течения придают исключительное значение технологическим способностям и имплицитному пониманию рыночных тенденций, по-

этому интеграция рассматривается как форма реализации процесса обучения и передачи знаний и навыков в системе партнерств [12, с. 34]. Поэтому эффективность взаимодействия может измеряться с точки зрения результативности и затратности процесса передачи знаний.

Сравнительный подход базируется на оценке эффективности деятельности организации при сравнении с аналогичными компаниями [13]. Проблема использования данного метода связана с определением того перечня параметров, которые являются характеристиками эффективности деятельности, а также с трудностями поиска конкурирующего предпринимательского объединения, которое является полным аналогом рассматриваемого.

Доходный подход предполагает нахождение двух показателей: стоимости будущего потока наличных денег и ставки дисконтирования [14]. Сложность оценки эффективности интеграции в данном случае заключается в точности предсказания будущей стоимости денежных потоков, а также в определении временного периода, в течение которого будет проявляться эффект от интеграции. Доходный метод основан на классическом подходе к оценке эффективности корпоративных реорганизаций, заключающемся в признании сделки эффективной, если в результате ее проведения увеличивается благосостояние акционеров. Рыночный подход сосредоточивается на анализе отклика рынка акций на интеграцию организаций [15], то есть сравнивается доходность акций до и после интеграции. Трудности использования данного метода связаны со слабой развитостью фондового рынка в России. Оценка эффективности интеграции с точки зрения потокового подхода должна разбиваться на оценку эффективности основного процесса (удовлетворенность сторон взаимодействия, соблюдение сроков) и вспомогательных, обслуживающих процессов. Качественные методы, выделяемые некоторыми авторами для целей оценки эффективности интеграции, предполагают использование PEST-анализа, SNW-анализа, SWOT-анализа, матрицы БКГ и прочих моделей.

Используя системный подход (учитывающий признаки новой системы, образуемой в результате интеграции), Г.Л. Багиев основывает оценку эффективности взаимодействия на измерении уровня кооперации, степени координации, стабильности, гибкости, маневренности, стабильности, неопределенности, инновационности, однородности взаимоотношений [16]. Действительно, эффективность интеграции основывается на управляемости возникающих бизнес-процессов, которая, в свою очередь, определяется интерпретируемостью и обзори-

мостью процедур, что накладывает ограничения на число связей и субъектов интеграции.

Многие исследователи справедливо отмечают, что при любом слиянии организаций происходит соединение и разных видов эффективностей внутри новой организационной структуры, в связи с чем возникает системный эффект, выражающийся в возрастании эффективности деятельности. Иными словами, представляется возможным говорить и о синергетическом подходе, в соответствии с которым целью создания системы взаимоотношений промышленной корпорации может служить создание дополнительного эффекта от сочетания ресурсов, знаний, компетенций. В данном подходе интегрируются все предыдущие предпосылки интегрирования усилий промышленной корпорации с партнерами. Показатели эффективности взаимоотношений могут выражаться в приросте ценностей. По мнению К. Харилло, синергетический эффект возникает, если в результате интеграции создается новая стоимость (повышается прибыльность) [17].

Одновременно не оспаривается методическая сложность оценки такого эффекта. Во-первых, он распределен во времени. Во-вторых, синергетический эффект является комплексной величиной. В-третьих, интеграционные процессы в промышленности характеризуются сложностью, многофакторностью и, как правило, противоречивостью целей развития предприятия, как количественной, так и качественной. Не оспаривается необходимость учета отрицательных эффектов синергии. Так, в результате вертикальной интеграции потеря эффективности происходит вследствие: 1) менее продуктивного выполнения функций по сравнению с поставщиком или дистрибьютором; 2) проявления эффекта переноса избыточных затрат (на создание чрезмерно благоприятных условий труда, на общественные нужды, на поддержание престижа), возникающих в результате прибыльной деятельности в базовых сферах, на новые направления бизнеса, появившиеся в результате интеграции; 3) несовпадения организационных культур интегрируемых сфер деятельности; 4) увеличения управленческого персонала, обеспечивающего координацию; 5) повышение операционных рисков как результат роста удельного веса постоянных расходов в структуре себестоимости (увеличение постоянных затрат связано с необходимостью технологической адаптации); 6) появления «внутренних монополий» - подразделений, не испытывающих давления со стороны конкурентов, а, следовательно, проявляющих признаки монопольного поведения, ориентирами которых является выполнение производ-

ственной нормы, а не эффективность и качество обслуживания; 7) трудностей организации обучения: основные источники инноваций и конструктивных изменений (поставщики и потребители) отдаляются от корпорации в результате вертикальной интеграции.

Отметим также, что в различных аспектах деятельности корпоративных объединений могут использоваться частные методики. Взаимоотношения, складывающиеся при осуществлении любой формы интеграции промышленной корпорации можно рассматривать как нематериальный актив, как ресурсы, поскольку управление ими предполагает возможность извлечения прибыли. Следовательно, актуальны подходы, измеряющие ценность взаимодействия как фактора роста эффективности. К таковым относятся методы оценки уровня доверия, приверженности и лояльности партнера, степени взаимной удовлетворенности результатами совместной деятельности, измерение абсолютного отклонения выгод взаимодействий от затрат, связанных с их построением и поддержанием, ABC-анализ продаж (для оценки вертикальных взаимодействий), отдача инвестиций в создание системы взаимодействия. В частности, Е.М. Скоробогатова предлагает модель роста прибыли, в которой эффектами последовательно выступают: 1) удовлетворенность взаимодействием; 2) доверие; 3) формирование лояльности; 4) образование аквизиторского потенциала (потенциал привлечения и удержания клиентов, обусловленный их высокой приверженностью) [18]. Отсюда можно выдвинуть еще один подход к оценке эффективности интеграции, который можно именовать отношенческим. Особенность отношенческих ресурсов в том, что они не являются собственностью ни одного участника сети. Таким образом, эффективность сетевых структур основана на взаимодействии в меновых сделках, концентрации, координации и перераспределении ресурсов, в том числе знаний и компетенций, на эволюции транзакционных издержек в отношенческие ресурсы.

Остановимся в связи с этим на том, что управление средой взаимоотношений (ее институциональными, инфраструктурными и прочими аспектами) в некоторых исследованиях выступает как фактор эффективности деятельности. В настоящее время традиционные рынки заменяются сетями взаимосвязанных фирм и других субъектов (правительственных, общественных, научно-исследовательских организаций). Промышленная корпорация, таким образом, взаимодействует с несколькими группами участников сети: партнерства с прямыми и конечными покупателями, посредниками, партнерство с пер-

выми, вторыми, третьими поставщиками, конкуренты и альянсы с ними, правительство, социальные агенты, научно-исследовательские организации [19]. Взаимоотношения с данными группами складываются на фоне активизации следующих факторов внешней среды: усложнение и частая смена технологий, электронизация коммуникации и сбыта, глобализация конкуренции, растущая взаимозависимость и связность. Эффективность взаимодействия с каждой группой определяется различными константами, поэтому требуется дифференцированный подход к формированию методик оценки. При этом в возникающей сети взаимодействий необходимо различать иерархические уровни управления. К. Меллер и А. Халинен [19] выдвинули четыре уровня управления сетью:

1. Уровень отрасли. Для понимания поведения контрагентов менеджмент корпорации должен иметь представление о всей сети релевантных контактов, возникающих в отрасли и определяющих ее функционирование. Описание отрасли с точки зрения теории сетей основывается на трех конструктивах: активных участников, ресурсах, видах деятельности. Поведение сети, сложившейся в отрасли и поведение отдельных компаний в высокой степени взаимосвязаны. Сеть является техно-социальной системой с заданными в пространстве и во времени границами.

2. Уровень корпорации. На данном уровне организация рассматривается как часть сети, определяются ее взаимоотношения с окружающей средой, оценивается степень влияния на нее технологических факторов, уровня конкуренции и имеющей место кооперации, рассматриваются способности компании формировать и изменять позицию в сети и ее потенциал трансформации сети. Фокусные компании могут воздействовать на сеть, вызывая технологические и экономические флуктуации.

3. Уровень портфеля взаимоотношений. Выделение блоков сетей взаимодействия с поставщиками и покупателями в рамках отдельных стратегических направлений деятельности корпорации позволяет выстроить дифференцированные подходы к повышению прибыльности интегративных связей.

4. Уровень двусторонних отношений предполагает исследование основных факторов, влияющих на конкретные контакты.

Независимо от того, на каком уровне осуществляется взаимодействие, его эффективность, выраженная в различных результатах, соответствующих поставленным целям, зависит от качества менеджмента внутри группы интегрирующихся субъектов. Эффективность ме-

неджмента интегрированных структур, согласно Дж. Ловензони и Ч. Баден-Фуллеру [20] зависит от стратегического центра, в роли которого выступает лидирующая компания партнерства, формирующая и развивающая его, создающая основную ценность, вырабатывающая правила и стратегии, занимающаяся стратегическим аутсорсингом и трансформацией компетенций партнеров для роста их эффективности. Сила сети определяется слабой компанией, входящей в партнерство, а эффективность менеджмента стратегического центра способностью: создать и поддерживать в актуальном состоянии видение бизнеса, принимаемого партнерами; развивать систему интеграции и поддержки партнеров; трансформировать и контролировать позиции бренда сети; формировать атмосферу доверия и взаимной ответственности; действенные механизмы привлечения и отбора партнеров.

Таким образом, в среде ускоряющихся экономических взаимодействий повышается значимость оценки эффективности интеграционных процессов, активизируемых промышленной корпорацией, на основе учета отношенческих ресурсов и отдачи от них. Сетевое представление рыночной среды обуславливает необходимость переосмысления подходов к формированию механизма управления интегративными взаимодействиями с акцентом на определение принципов взаимодействия, требования, предъявляемые лидирующей компанией партнерства, стратегические компетенции интегрируемых субъектов, проявляющиеся как эффект синергии.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Друкер П.Ф., Макьярелло Дж.А. Менеджмент; Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. 704 с.
2. Куц С.П., Афанасьев А.А. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт // Российский журнал менеджмента 2004. № 1. С. 33-52.
3. Дорошенко Ю.А., Бухонова С.М., Сомина И.В., Климашевский К.А. Исследование синергетического эффекта в сфере инвестиционно-инновационной деятельности предприятий промышленности строительных материалов // Промышленное и гражданское строительство. 2014. № 12. С. 33-36.
4. Дорошенко Ю.А., Логачев К.И., Антипов Е.А. Совершенствование управления стратегическим развитием промышленного холдинга // Белгородский экономический вестник. 2011. № 4 (64). С. 3-8.

5. Куприянов С.В., Стрябкова Е.А. Место кластера в системе хозяйственного планирования // *Фундаментальные исследования*. 2014. № 3-2. С. 330-334.
6. Рудычев А.А., Мясоедов Р.А., Малыгина В.С. Ключевые показатели эффективности // *Белгородский экономический вестник*. 2011. № 4 (64). С. 20-26.
7. Слабинская И.А., Стрябкова Е.А. Кластерная политика и перспективы инновационного развития российских регионов // *Экономика и управление: проблемы и решения*. 2013. № 7 (19). С. 28-34.
8. Чижова Е.Н., Решетило В.П. Экономическая синергетика о соотношении порядка и хаоса // *Белгородский экономический вестник*. 2009. № 2 (54). С. 51-58.
9. Щетинина Е.Д., Кочина С.К. Корпоративная стратегическая диагностика и ее развитие с учетом современных социально-экономических условий // *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. 2013. № 2 (46). С. 155-158.
10. Щетинина Е.Д., Шатохина Е.А. Стратегические альянсы как инновационное конкурентное преимущество компании // *Белгородский экономический вестник*. 2013. № 1 (69). С. 45-48.
11. Пожидаев Р. Г. Современные сетевые организации: теоретические основания экономической эффективности и уникальных конкурентных преимуществ // *Вестник Воронежского государственного университета*. Серия: Экономика и управление. 2009. № 2. С. 5-14.
12. Hagedoorn J., Duysters G., (2002) Learning in dynamic inter-firm networks :The efficiency of multiple contacts // *Organization Science*. Vol. 23(4). Pp. 525-548.
13. Третьяк О. А. Сетевые формы межфирменной кооперации / О. А. Третьяк, М. Н. Румянцева // *Российский журнал менеджмента*. 2003. № 2. С. 25-50.
14. Лысенко Д. В. Анализ эффективности слияний и поглощений // *Аудит и финансовый анализ*. 2008. № 4. С. 237-254.
15. Дегтярева И. В., Латыпова С. И. Оценка эффективности сделок по слияниям и поглощениям [Электронный ресурс] // Информационно-аналитическая группа «M&A online». 2011. URL: <http://www.maonline.ru>. Дата обращ. 15.12.14.
16. Багиев Г.Л. Концептуальные основы формирования маркетинга взаимодействия в условиях развития рыночных сетей // *Проблемы современной экономики*. 2009. № 4. С. 271-275.
17. Харилло К.Х. Стратегическая логика: Логическая основа решения стратегических проблем бизнеса / Пер. с англ. О.Б. Максимовой. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс. 2005. 304 с.
18. Скоробогатова Е. М. Факторы эффективности взаимодействия предприятия-поставщика с клиентами на рынке средств охраны и безопасности // *Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов*. 2009. № 4. С. 155a-158.
19. Möller K., Halinen A., (1999). Business relationships and networks: Managerial challenge of the network era // *Industrial Marketing Management*. Vol. 25(5). Pp. 413-427.
20. Lovenzoni G., Baden-Fuller Ch., (1995). Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners // *California Management Review*. Vol. 37 (3). Pp. 146-161.