

**Диверсификация производств и интеграция  
строительных организаций.**

# Рекомендуемая литература

1. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности Учебник. СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. 336с.
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
3. Большухина И.С. Экономика предприятия: учебное пособие/ Под общ.ред. В.В. Кузнецова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 118 с.
4. Мазур И.И. , Шапиро В.Д. , Ольдерогге Н.Г. , Полковников А.В.: Управление проектами . Москва: Омега-Л , 2010.
5. Организация, технология и проектирование предприятий (в торговле): Л.П., Памбухчиянц В.К., Памбухчиянц О.В. Дашков и К. М.: 2015г. - 456 с.
6. Разу М.Л., Гальперина З.М., Выходцева Е.А., Воропаев В. И., Бронникова Т.М., Титов С.А., Якушин Ю.В., Секлетова Г.И. Ищенко А.А. : Управление программами и проектами, модуль 8. Москва : Инфо-М , 2000.
7. Шумейко А. Н. , Михайлов В. Ю. , Лукманова И. Г., Гумба Х. М. Диверсификация деятельности строительных предприятий в условиях экономического кризиса.
8. [http://www.aup.ru/books/m205/11\\_4.htm](http://www.aup.ru/books/m205/11_4.htm)
9. [http://www.e-ng.ru/ekonomika\\_i\\_ekonomicheskaya\\_teoriya/diversifikacionnaya\\_deyatelnost\\_v.html](http://www.e-ng.ru/ekonomika_i_ekonomicheskaya_teoriya/diversifikacionnaya_deyatelnost_v.html)
10. <http://www.litres.ru/i-g-lukmanova/diversifikaciya-deyatelnosti-stroitelnyh-predpriyatij-v-usloviyah-ekonomicheskogo-krizisa-18387291/>
11. <http://www.cntd.ru>
12. <http://www.consultant.ru>
13. <http://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-stroitelnyh-organizatsiy-s-bazami-mehanizatsiy>
14. [http://studme.org/1498072719066/ekonomika/organizatsiya\\_provedenie\\_diversifikatsii\\_proizvodstva#259](http://studme.org/1498072719066/ekonomika/organizatsiya_provedenie_diversifikatsii_proizvodstva#259)
15. <http://www.konspektov.net/question/127003>
16. <http://fan5.ru/fan5-textbook/textbook-29844.php>
17. <http://www.ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2013/1777>
18. <http://www.gosthelp.ru/text/SNiP3040187Izolyacionnyei.html>
19. <http://nashaotdelka.ru/vnutrennjaja/vnutdizain/384-vnutrennyaya-otdelka>
20. <http://biznes-prost.ru/diversifikaciya-proizvodstva.html>



# Основные понятия

**Диверсификация производства в строительстве** — проникновение в новые сектора строительного и не строительных рынков с одновременным развитием нескольких связанных или несвязанных друг с другом видов производств или сочетание производства товаров (работ, услуг) в разнородных сферах деятельности.

Диверсификацией может быть объединение разнородных предприятий, принадлежащих к близким, родственным отраслям.

Любой бизнес, даже самый успешный, не может функционировать в неизменном виде сколь угодно долго. Однако существует важный прием, увеличивающий устойчивость бизнес модели и значительно уменьшающий риск критических убытков под влиянием изменившихся обстоятельств. **Речь идет о диверсификации и интеграции.** Если говорить обобщенно, то это расширение ассортимента продукции и услуг, а также освоение новых рынков сбыта. То есть, на случай временных затруднений или системного снижения рентабельности одного сегмента деятельности должны существовать и функционировать альтернативные потоки, которые поддержат на плаву всю систему либо даже компенсируют убытки в испытывающей спад области.

Ассортимент должен настолько отличаться, насколько это позволяет производственная база с учетом разумного уровня вложений, необходимых для освоения выпуска нового продукта.

Еще один важный аспект – диверсификация рынков сбыта. Это может потребовать приведения производства и услуг в соответствие с новыми стандартами либо разработки соответствующей правовой базы, получения новых сертификатов и лицензий.

В любом случае цель остается той же: снизить потери от осложнений в одном сегменте бизнеса путем создания и поддержки его альтернативных сегментов.

## Диверсификация производства строительного предприятия

Диверсификация производства в строительстве — проникновение в новые сектора строительного и не строительных рынков с одновременным развитием нескольких связанных или несвязанных друг с другом видов производств или сочетание производства товаров (работ, услуг) в разнородных сферах деятельности.

**Диверсификация деятельности строительного предприятия** – одна из форм концентрации собственного или заемного капитала в целях выполнения новых видов деятельности и проникновения на новые рынки работ (услуг, изделий, товаров), которые предприятие ранее не смогло бы осуществлять из-за отсутствия одного или нескольких необходимых компонентов: лицензий, основных средств, квалификационной рабочей силы и нематериальных активов.



## Направления диверсификации производства

Диверсификация производства определяется как расширение сферы деятельности предприятия, связанной или не связанной с основным производством.

**В строительстве можно выделить следующие направления диверсификации производства:**

- объединение в одной системе собственно строительства и производства строительных материалов с созданием предприятий типа домостроительных комбинатов;
- объединение в одной производственной системе строительного проектирования и собственного строительства с созданием предприятий типа проектно-строительных фирм.



# Причины диверсификации

Желание диверсифицировать свою деятельность может быть вызвано такими главными причинами:

1. Необходимость вложения капитала,
2. Снижение рисков, издержек на выпускаемую продукцию;
3. Стремление более эффективно использовать каналы дистрибуции, систему управления и т.д.
4. Увеличение массы прибыли, уровня рентабельности активов путем перелива капитала в более привлекательные сферы деятельности (с более высокими уровнями рентабельностей собственного капитала, инвестиций, продаж, производства и продукции);
5. «Уход» от возможного банкротства, стремление любой ценой достичь прибыльности в деятельности предприятия;
6. Сохранение кадрового потенциала предприятия путем создания новых рабочих мест для излишней численности работников, образовавшейся на предприятиях вследствие уменьшения масштабов традиционной деятельности (выполнения СМР).

Предлагая более широкий спектр товаров и услуг, предприятие может повысить свою конкурентоспособность.

Кроме того, при диверсификации неизменно возникает синергетический эффект, вытекающий из свойств системы: компонент вне системы имеет меньший потенциал, чем в совокупности системы.

Все эти причины могут существовать отдельно, но могут и сочетаться друг с другом — зависит это может от конкретных ситуаций в каждой кампании, в силу этого и выбор вида диверсификации необходимо хорошо обосновать и внимательно спланировать в согласии с возникшими обстоятельствами.

Цели диверсификации производства напрямую зависят от финансового состояния и производственных возможностей кампании



# Цели диверсификации

Предпосылки: — нестабильное развитие отраслей экономики (закон неравномерного экономического развития); — закон падения нормы прибыли в традиционном производстве (закон тенденции нормы прибыли к понижению); — развитие научно-технического прогресса.

Технико-технологические.

1. Существует потребность плотно загрузить производственные мощности и стабилизировать производственный потенциал.
2. Альтернативы применения сырья, материалов, технологий.
3. Незанятость и частичное применение ресурсов.

Экономические.

1. Рост капитала в традиционных отраслях производства и желание расширить области применения капитала.
2. Расширение рыночной части, освоение с целью доминирования на новых рынках, получение синергического эффекта.
3. Экономия на объёмах производства.
4. Дефицит ресурсов в экономике.
5. Финансовые.
6. Применение рынков среди большого объема производства.
7. Стабильность капитала.

# Направления диверсификации производства

В строительстве можно выделить следующие направления диверсификации производства:

1. Объединение в одной системе собственно строительства и производства строительных материалов с созданием предприятий типа домостроительных комбинатов;
2. Объединение в одной производственной системе строительного проектирования и собственного строительства с созданием предприятий типа проектно-строительных фирм.

Объединение этих двух видов деятельности имеет значительный экономический потенциал, так как позволяет накапливать внутри фирмы большие возможности оперативного решения разнообразных строительных задач. Это делает:

- поведение фирмы на строительном рынке более гибким;
- позволяет создать инжиниринговые фирмы, включающие в сферу своей деятельности весь комплекс работ и услуг по созданию законченных объектов, подготовленных к эксплуатации с проектной мощностью (в том числе объектов, связанных с созданием инфраструктуры);
- организацию производства строительных материалов и заделов с выходом на рынок строительных материалов с использованием отходов строительного производства, некондиционной продукции, отходов от разборки зданий и сооружений при их реконструкции;
- организацию других производств, не связанных с основным производством, на которых можно в той или иной мере использовать квалификацию работников строительной фирмы (например, в мебельном производстве).



# Пути развития диверсификации

Диверсификация производства имеет два пути развития:

1. **Внутренний рост** — проведение диверсификации существующего предприятия (создание или выделение новых направлений);

2. **Внешний рост** — диверсификация путем слияния, поглощения. В любом случае процесс диверсификации является достаточно сложным и требует комплексной предварительной экономической оценки.

В процессе поиска вариантов для диверсификации компания может остановить свой выбор на родственной или на новой для нее отрасли.

В первом случае диверсификация проводится в отрасли, обладающей своего рода стратегическим соответствием.

Некоторые фирмы предпочитают проводить диверсификацию в другие отрасли с хорошими возможностями для получения прибылей.

Фирмы, идущие на непрофильную диверсификацию, почти всегда проникают в новые производственные сектора путем приобретения уже функционирующих компаний, а не посредством создания нового филиала в рамках единой корпоративной структуры. Такая стратегия основывается на положении о том, что рост компании путем поглощения других фирм (конгломератное слияние) повышает стабильность акций.

Критерий получения дополнительных выгод отодвигается на второй план, что оправдывает себя до тех пор, пока непрофильная диверсификация обеспечивает рост корпоративных доходов, а также при условии, что ни одно из приобретенных производств не функционирует неэффективно.

# Современные пути развития диверсификации

В настоящее время в строительных предприятиях происходят два типа диверсификации производства:

- внутриотраслевая, связанного типа, с обратными связями, в основном простая на внеплановой основе;
- межотраслевая, несвязанного типа, как правило, на плановой основе. Может быть сложной и простой в зависимости от финансового состояния предприятия.

Фирмы, идущие на непрофильную диверсификацию, почти всегда проникают в новые производственные сектора путем приобретения уже функционирующих компаний, а не посредством создания нового филиала в рамках единой корпоративной структуры. Такая стратегия основывается на положении о том, что рост компании путем поглощения других фирм (конгломератное слияние) повышает стабильность акций. Критерий получения дополнительных выгод отодвигается на второй план, что оправдывает себя до тех пор, пока непрофильная диверсификация обеспечивает рост корпоративных доходов, а также при условии, что ни одно из приобретенных производств не функционирует неэффективно.

Диверсификация производства может быть:

- плановой (по заранее разработанному бизнес-плану) и внеплановой (вынужденной);
- внутриотраслевой и межотраслевой;
- простой (без затрат на ее проведение) и сложной (с выделением капитальных вложений на ее осуществление).

Крупные строительные предприятия, как правило, имели и имеют в своем составе подразделения по производству строительных материалов, конструкций и изделий (сборных железобетонных и бетонных конструкций, кирпича, асфальтобетона, закладных деталей, нерудных материалов, дверных и оконных коробок, встроенной мебели и т.п.), поэтому выпуск ряда строительных материалов, конструкции, изделия — это внутриотраслевая диверсификация. Торговля данными товарами — это межотраслевая диверсификация производства.

# Пути осуществления диверсификации производства

## Пути:

- через внутренний рынок капиталов;
- реструктуризацией;
- передачей специфических искусств между стратегическими зонами хозяйствования;
- разделением функций или ресурсов.

**Решение о диверсификации принимается на основе ожиданий и прогнозов. При разработке стратегии диверсификации необходимо пользоваться следующими тремя критериями:**

- 1) привлекательности отрасли;
- 2) затраты на вхождение в отрасль;
- 3) дополнительные преимущества (эффект синергизма).

# Классификация диверсификации

Сущность диверсификации. В экономической науке существуют многообразные определения понятия "диверсификация".

В общем смысле диверсификация — это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы, рынки, отрасли. **Диверсификация — это:**

во-первых — возможность фирмам расширяться в отраслях, которые не имеют производственных связей на прямую или функциональной зависимости от основного вида их производства.

Во-вторых — говоря шире — распространение хозяйственного производства в новых сферах (расширение номенклатуры товаров, видов предоставляемых услуг и другое.).

Принято различать **диверсификацию экономическую и производства.**

**Экономическая диверсификация** — это объединение в одной фирме выпуска продукции с разной рентабельностью, что позволяет манипулировать издержками производства.

В строительстве практически невозможно применять экономическую диверсификацию, так как строительные фирмы осуществляют позаказную (объектную) деятельность с примерно одинаковым уровнем рентабельности всех видов строительно-монтажных работ (8—10%). Поэтому наибольший интерес для строительства представляет диверсификация производства.

**Диверсификация производства** — (от лат. *diversus* — разный и *facere* — делать) это существующая мера, которая направлена на улучшение эффективности производства, увеличения получаемой выгоды или недопущение банкротства компании. Диверсификация производства в строительстве — проникновение в новые сектора строительного и нестроительных рынков с одновременным развитием нескольких связанных или несвязанных друг с другом видов производств или сочетание производства товаров (работ, услуг) в разнородных сферах деятельности.



# Виды диверсификации

Диверсификацию разделяют на связанную и несвязанную (конгломеративную).

А. Связанная в свою очередь делится на вертикальную и горизонтальную.

- Вертикальная диверсификация (интеграция) — процесс включения в имеющуюся систему новых компонентов (производств, предприятий), входящих в единую технологическую цепочку производственного процесса. При этом различают три типа интеграции:
  1. Полная, частичная и квазиинтеграция (подразумевается создание альянсов между заинтересованными компаниями без перехода права собственности).
  2. Прямая (интеграция с предприятиями — потребителями продукции) и обратная (с предприятиями — поставщиками).
- Горизонтальная диверсификация — процесс объединения предприятий, работающих в одной сфере, — проводится для усиления своей конкурентоспособности или для контроля над конкурентами.

Б. Несвязанная диверсификация — это процесс проникновения на новые рынки, не связанные с основным видом деятельности компании.

Западный опыт показывает, что в случае общеэкономического спада к кризису более устойчивы компании со связанной диверсификацией.

**Диверсификация** может быть естественной либо вынужденной.

1. **Естественная диверсификация** — заранее запланированный бизнес-планом процесс расширения сферы деятельности предприятия или его репрофилирование в целях увеличения нормы или массы прибыли.
2. **Вынужденная диверсификация** — одна из форм избежания несостоятельности предприятия, сохранения экономического потенциала предприятия и, прежде всего, квалифицированных работников.

## Виды диверсификации (продолжение)

Спрос на отдельные виды продукции цикличен. Диверсификация бизнеса позволяет застраховать себя на случай падения рынка основной продукции. Теряя на одном, можно компенсировать потери на другом рынке.

Принято выделять ограниченную, связанную и несвязанную диверсификацию.

**3. Ограниченная диверсификация** имеет место, когда в деятельности компании доминирует какой-то один бизнес, но развиваются и другие бизнесы с небольшими объемами.

**4. Связанная диверсификация** - это развитие нескольких бизнесов, связанных между собой каким-либо образом (производство, технология, продажи и т.д.).

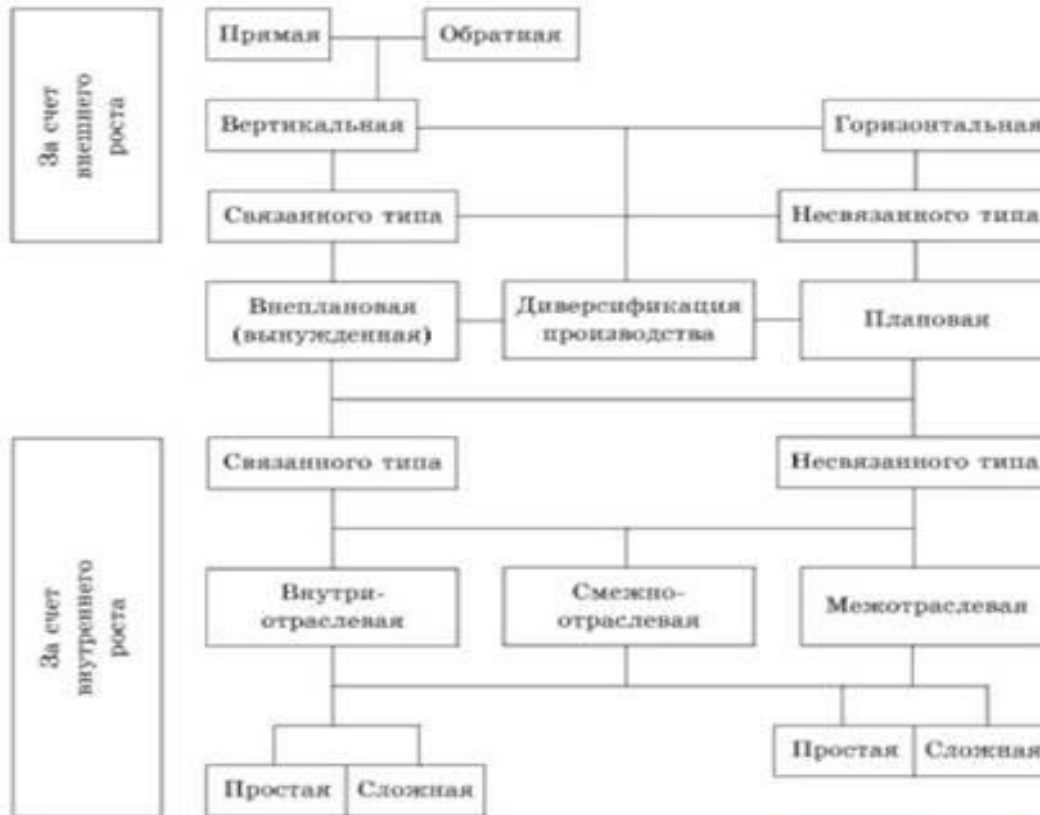
**Связанная диверсификация** является собой новую сферу деятельности компании, связанную с известными сферами бизнеса (например, в производстве, маркетинге, материальном снабжении или технологии).

**5. Несвязанная диверсификация** наблюдается, когда компания развивает несколько различных несвязанных между собой бизнесов. **Несвязанная диверсификация** всегда выражена в переходе фирмы в другую область, чем имеющийся бизнес, к новым технологиям и потребностям рынка. Всегда имеет направленность на получение большей прибыли и на минимум предпринимательских рисков.

**6. Горизонтальная диверсификация** - процесс объединения предприятий работающих в одной сфере. Проводится для усиления своей конкурентоспособности или для контроля над конкурентами.

Западный опыт показывает, что в случае общеэкономического спада, к кризису более устойчивы компании со связанной диверсификацией.

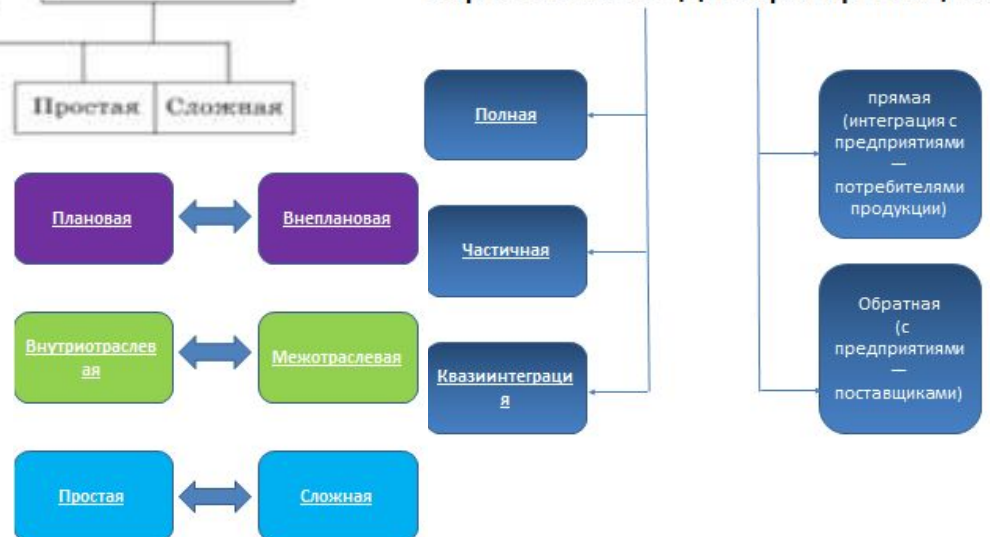
# Классификация процессов диверсификации в строительстве



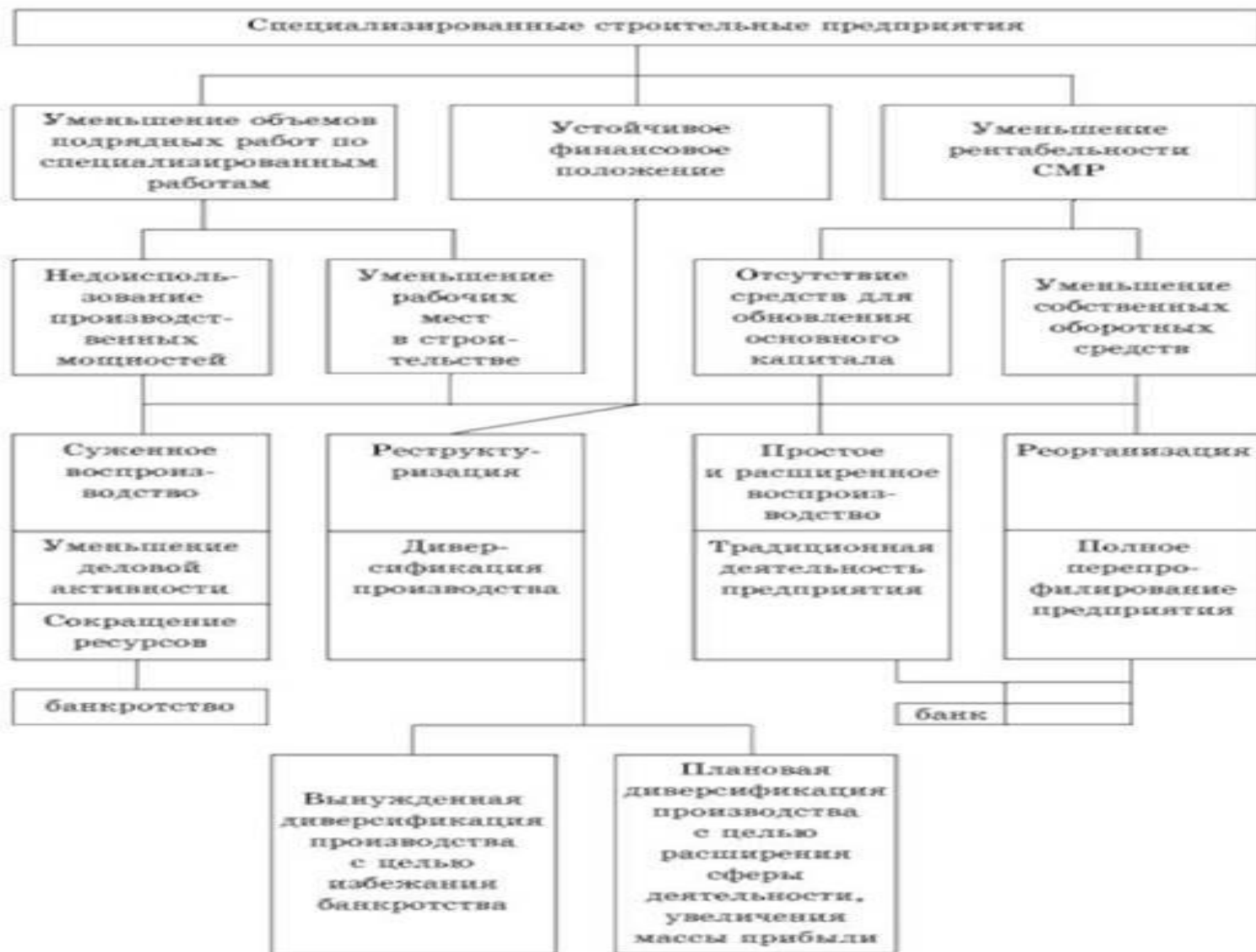
## диверсификация



## Вертикальная диверсификация



# Стратегии деятельности строительных предприятий в условиях переходной экономики





**Расчет прогноза несостоятельности строительного предприятия**

**Выбор направления предотвращения банкротства**

**Диверсификация**

**1. Мониторинг местных и региональных рынков  
различных товаров, работ, услуг**

**2. Выбор новых региональных рынков  
с учетом действия закона возрастания вмененных издержек**

**3. Проектирование комплекса маркетинга на диверсификационные товары**  
Выбор метода установления цен на услуги, товары, работы  
Выбор методов распространения продукции  
Выбор методов стимулирования работников

**4. Осуществление диверсификационной программы**  
Планирование  
Контроль  
Регулирование

**5. Подведение итогов**  
Эффективность проведения диверсификации

# Основы диверсификации

В строительстве диверсификация производства происходит в основном за счет внутреннего роста (в рамках одного предприятия). Диверсификация за счет внешнего роста происходит очень редко.

После определения стратегической цели и возможной сферы диверсификации производства выбирается оптимальный вариант диверсификации, т.е. направление проникновения предприятия на новые сегменты строительного и не строительного рынков. Затем составляется бизнес-план диверсификации и разрабатываются аналогичные мероприятия.

Выполнение задач первого порядка (мониторинг конъюнктуры рынков) потребует получения и обработки большого количества достоверной информации. При этом систему рыночной информации формируют три вспомогательные подсистемы:

- ✓ подсистема внутренней отчетности предприятия,
- ✓ подсистема сбора внешней текущей информации
- ✓ подсистема маркетинговых исследований.



## Процедуры (порядок) диверсификации

1. Строительные предприятия, предварительно изучив свое финансовое положение и конъюнктуру рынка подрядных работ в строительстве, а также нестроительных рынков, проводят диверсификацию производства на плановой основе.
2. Разрабатываются бизнес-планы по диверсификации производства; выделяются необходимые финансовые, материальные и трудовые ресурсы; контролируется ход реализации бизнес-планов; подводятся итоги их выполнения.
3. Проводится "стихийная", внеплановая диверсификация производства, как правило, связанного типа без привлечения финансовых средств (простая).

## Задачи, решаемые в процессе диверсификации

После проведения диагностики финансового состояния предприятия и принятия решения о переходе строительного предприятия к диверсификации, по мнению автора, ее практическое воплощение потребует поэтапного решения следующих задач:

1. Определение средств, которые могут быть направлены на диверсификацию.
2. Определение рыночных возможностей для диверсификации.
3. Определение направлений диверсификации.
4. Разработка собственно диверсификационных мероприятий.
5. Их реализация и контроль соответствия полученных результатов целям диверсификации.

# Бизнес-план диверсификации

**Бизнес-план диверсификации производства должен включать в себя:**

1. Резюме;
2. Оценка современного состояния предприятия на строительном рынке;
3. Исследования и анализ рынка производства и сбыта диверсификационных работ, услуг, продукции;
4. Разработка производственного плана (диверсификационных работ, продукции);
5. Составление плана маркетинга;
6. Формирование организационного плана;
7. Оценка риска диверсификационного проекта;
8. Разработка финансового плана.



# Схема разработки программы диверсификации



При разработке диверсификационной программы строительные предприятия необходимо уделять внимание оценке рыночных возможностей для диверсификационной продукции, выбору направления и типа диверсификации. Важное значение имеет определенная системность и последовательность в проведении диверсификации производства

# Критерии отбора вариантов диверсификации

При выборе варианта диверсификации производства несвязанного типа строительные предприятия в зависимости от своего финансового положения должны руководствоваться следующими критериями:

Финансовое состояние предприятий		
Устойчивое	Кризисное	Неустойчивое
Цели диверсификации		
а) увеличение размера прибыли; б) создание новых рабочих мест; в) увеличение оплаты труда высококвалифицированным работникам; г) повышение удельного веса высокотехнологичной продукции	а) избежание любой ценой банкротства предприятия и восстановление нормального уровня платежеспособности (ликвидности) предприятия; б) сохранение наиболее высококвалифицированного персонала	а) увеличение размера прибыли; б) создание новых рабочих мест для квалифицированных работников; в) использование излишков оборудования, производственных площадей
Критерии отбора вариантов диверсификации		
1) $ВП_д > ВП^б$ 2) $Ч_д > Ч_б$ 3) $ЗП_{нк}^д > ЗП_{нк}^б$	1) $ВП_д > 0$ 2) $K_{ол} \geq 1$ 3) $Ч_{нк}^д \geq Ч_{нк}^б$	1) $ВП_д \geq ВП^б$ 2) $Ч_{нк}^д \geq Ч_{нк}^б$ 3) $\Phi_д^д \geq \Phi_д^б$

## Оценка диверсификации организации

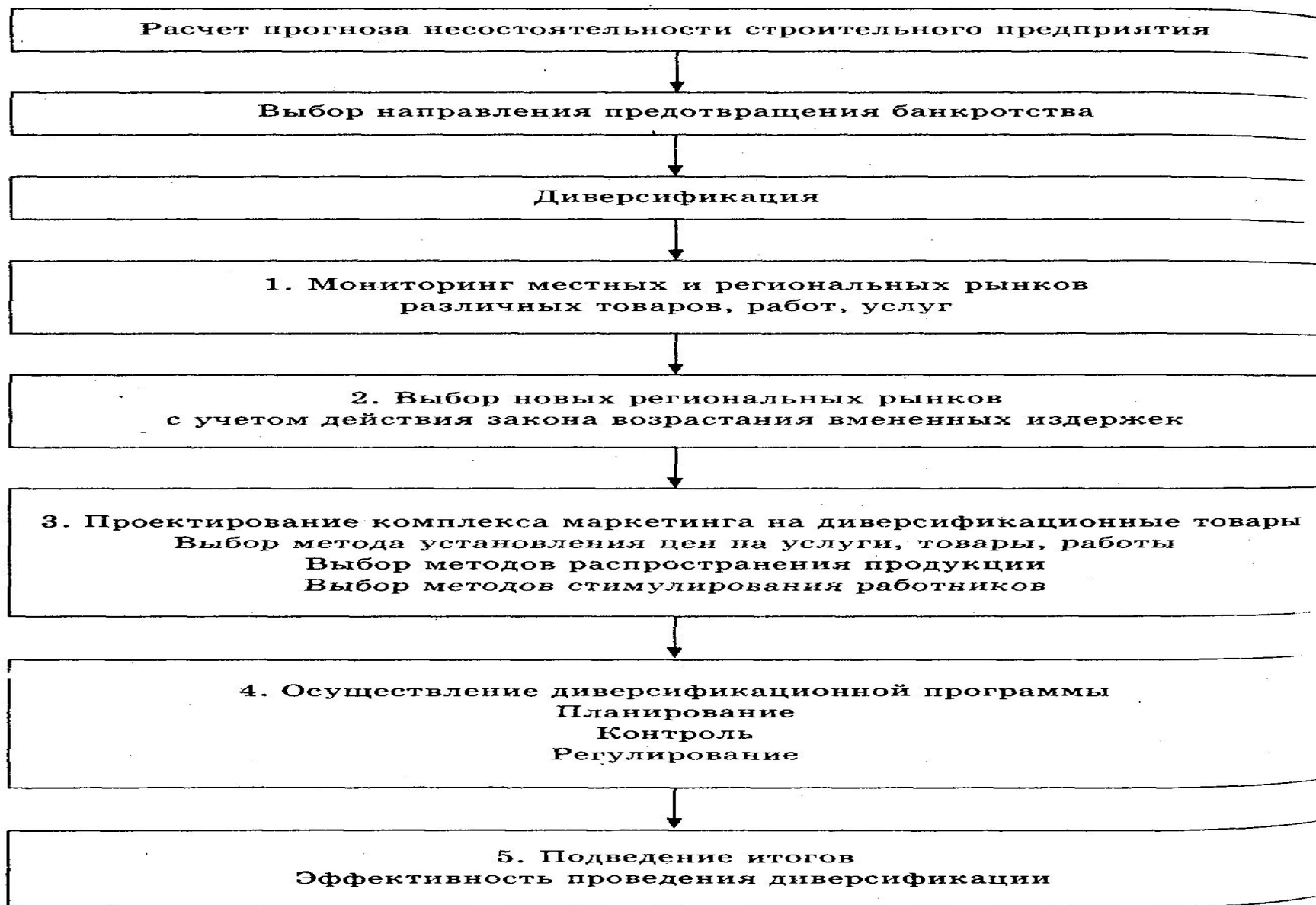
Руководители не диверсифицированных строительных организаций могут предварительно оценить, способно то или иное решение по диверсификации организации повысить её доходность, используя критерии:

- Привлекательности (перспектива получения хорошей прибыли с вложенных средств, наличие благоприятных условий для конкуренции и рыночной среды);
- «Затрат на вхождение» (затрата на вхождение в новую отрасль не должны быть слишком велики);
- Дополнительных выгод (новый вид деятельности должен обеспечить хорошие конкурентные преимущества в текущих делах).





# Блок-схема управления диверсификацией строительного предприятия



## Показатель диверсификации

В качестве показателя диверсификации удобно рассматривать **индекс энтропии**, рассчитанный следующим образом:

$$E = \sum Y_i \ln(1/Y_i),$$

где  $i$  - рынки, на которых действует фирма  $i = 1, 2 \dots n$ ;  $Y_i$  - доля от реализации продукта на  $i$ -м рынке в общей выручке фирмы.

Он показывает среднюю долю фирм, действующих на рынке, взвешенную по натуральному логарифму обратной ей величины.

Показатель энтропии будет принимать значения от нуля до бесконечности, отражая степень диверсифицированности фирмы. Число наименований производимой продукции, оказывающее существенное воздействие на значение индекса, само по себе отражает уровень диверсификации.

## Пути развития диверсификации

**Диверсификация производства имеет два пути развития:**

- внутренний рост - проведение диверсификации существующего предприятия (создание или выделение новых направлений);
- внешний рост - диверсификация путем слияния, поглощения.

## Преимущества диверсификации

### **К преимуществам диверсификации относятся:**

- расширение рынков сбыта;
- выгодное перераспределение свободных ресурсов;
- снижение риска банкротства;
- увеличить гибкость и адаптивность;
- полностью загрузить существующие мощности предприятия.

# Интеграция производства

Интеграция — объединение технологически однородных производств (горизонтальная интеграция) или производств, образующих единую технологическую цепочку, начиная от обработки сырья и кончая производством готовой продукции (вертикальная интеграция).

Увеличить максимально прибыль и снизить точку безубыточности становится реальным при финансовой помощи государства на определенный срок, когда в строительном производстве происходит **полная интеграция**.

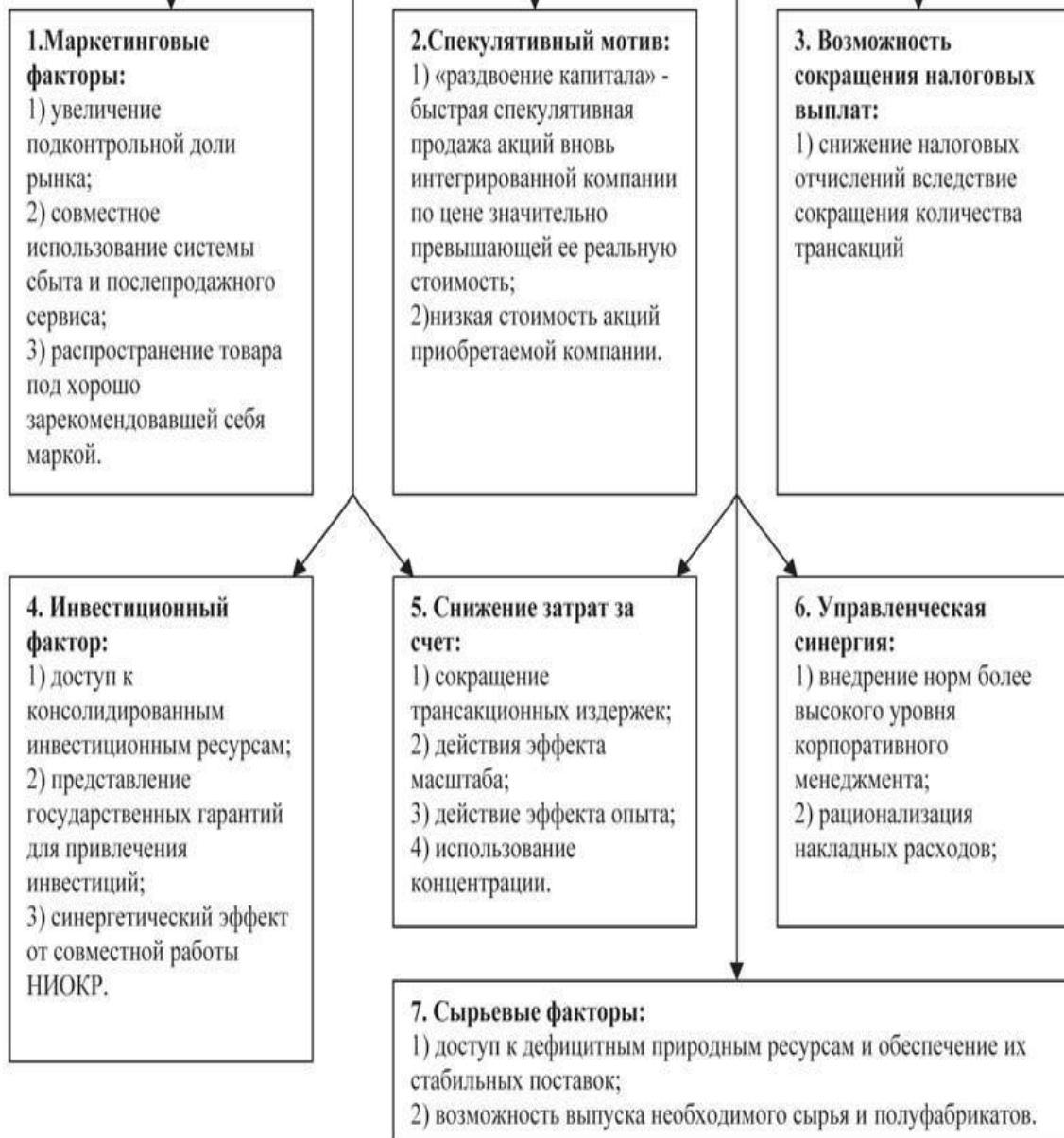
Выполнение интеграции инвестиционно-строительной деятельности невозможно без следующих принципов:

- новизны составляющих строительного дела;
- участия населения (всевозможные вложения);
- недопущение утечки капиталов;
- целевого расходования средств;
- привлечение властных структур и др.

Следует отметить, что любой вид полной интеграции выгоден далеко не всегда, и во многих случаях перспективней может оказаться частичная интеграция, либо квазиинтеграция, основанная на различных вариантах альянсов между фирмами, связанными горизонтальными либо вертикальными хозяйственными процессами.

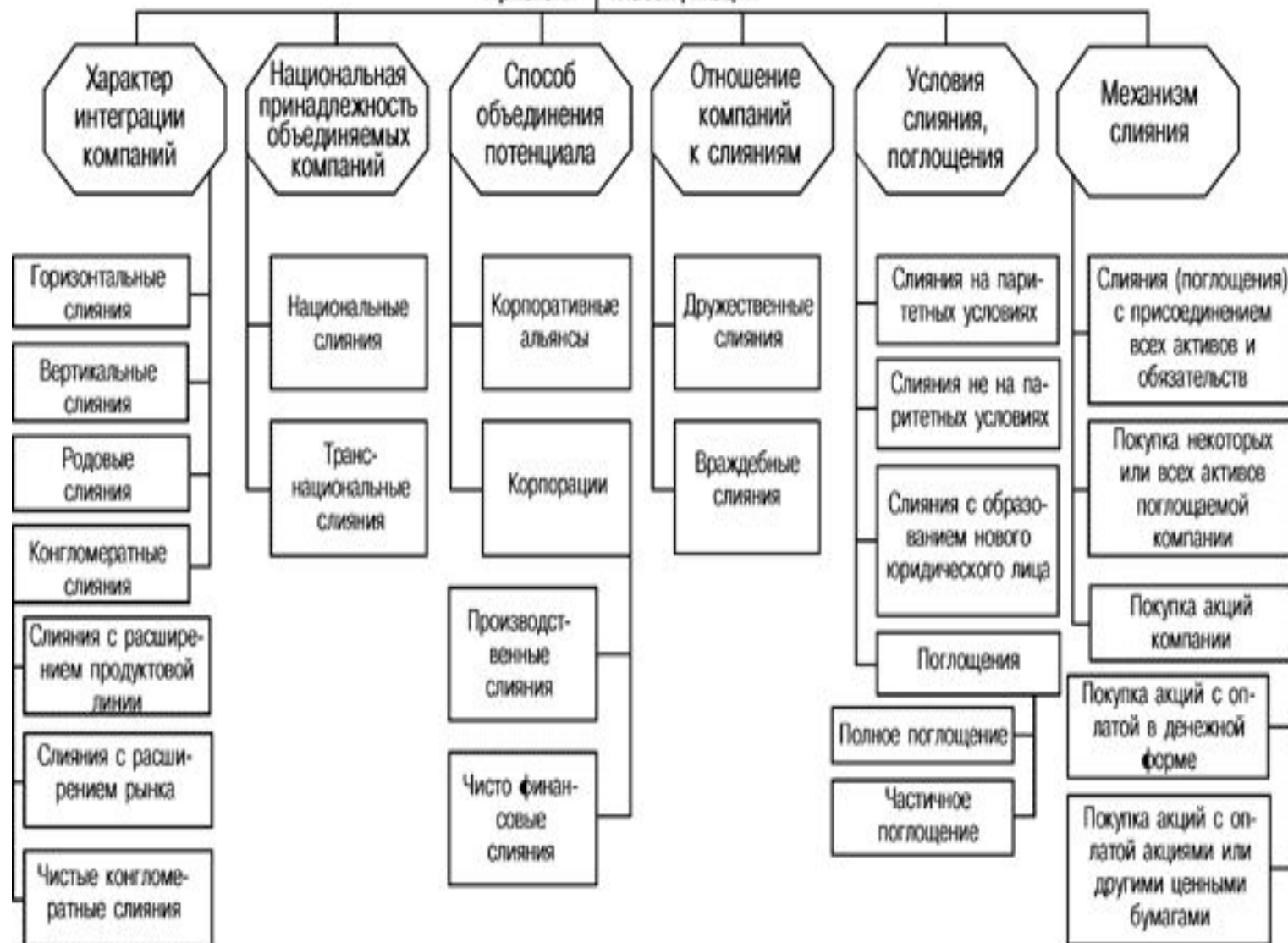


# Факторы формирования интегрированных структур



# Слияния и поглощения компаний

## Признаки классификации





# Виды интеграции

**Интеграция производств** - это тесное сотрудничество и кооперация предприятий вплоть до объединения экономических субъектов. Экономическая интеграция может иметь место на уровне регионов, отраслей, межотраслевых объединений, в национальных масштабах и за их пределами.

Интеграция проявляется в расширении и углублении производственно-технологических связей, в совместном использовании ресурсов, в объединении капиталов.

Различают вертикальную и горизонтальную интеграцию, прогрессивную и регрессивную, а также по предприятию, выступающему объединителем.

- **Вертикальная интеграция** подразумевает слияние компаний разных стадий одной технологической цепочки. *Примером вертикальной интеграции может служить фирма по производству автомобилей, владеющая сталелитейным заводом, который обслуживает ее потребности в стали.*
- **Горизонтальная интеграция** является объединением фирм, выпускающих продукцию одной степени проработки, сходную продукцию, использующих сходную технологию. *Примером может служить нефтеперерабатывающий завод, который владеет сетью бензоколонок.*

## Виды интеграции (продолжение)

- **Прогрессивная интеграция** - это объединение, инициатором которого выступает фирма-поставщик, стремящаяся поставить под контроль своих потребителей. Данная форма - это интеграция предприятий, производящих продукцию высоких переделов первичного сырья. В алюминиевой промышленности переделы эти разнообразны - от алюминиевого проката, штамповки, литья до алюминиевых банок, фольги, строительных металлоконструкций автомобилей и авиалайнеров. Цель, которая преследуется такой интеграцией, - более высокая добавленная стоимость, иными словами, получение большей прибыли.
- **Регрессивная интеграция** - это обратный процесс, когда фирма объединяет своих поставщиков. Такая конструкция ориентирована в ближайшем будущем только на экспорт продукции, а не на продажи на внутреннем рынке. Очевидно и то, что только так можно резко снизить себестоимость продукции и увеличить её конкурентоспособность на мировых рынках, где основой конкуренции является стратегия лидерства по издержкам.

Обычно интегрирующей фирмой выступает либо крупное предприятие, имеющее много поставщиков, которых оно стремится объединить, или занимающее монопольное положение в переработке, либо предприятие, имеющее много потребителей. Часто основой объединения ряда предприятий становится банк или другой финансовый институт. Это связано с большой потребностью предприятий в оборотных средствах, в инвестиционных деньгах.

## Типы интеграции

**Различают следующие типы интеграции :**

1. Полная,
2. Частичная
3. Квазиинтеграция (подразумевается создание альянсов между заинтересованными компаниями без перехода права собственности).

Кроме того, вертикальная диверсификация может быть прямая (интеграция с предприятиями-потребителями продукции) и обратная (с предприятиями - поставщиками).

# Модели интеграции

Известно несколько **моделей интеграции**:

1. *Коммерческое соглашение*, при котором интеграция минимальна - нет участия в капитале компании или обмена акциями (такая модель наиболее распространена в странах с высоким экономическим риском);
2. *Совместное предприятие* (СП), когда партнерами создается совершенно новая организация (СП позволяет разделить затраты и снизить риск);
3. *Прямая покупка*, часто с внешним финансированием;
4. *Перекрестное владение акциями* посредством обмена;
5. *Слияние*, в том числе в форме финансово-промышленных групп (ФПГ);
6. *Структура финансового холдинга*. В мировой практике известно два вида холдинговых компаний: чистый и смешанный.

В чистом (финансовом) холдинге функции управления и контроля осуществляются специально создаваемой холдинговой организацией, не занимающейся производственной деятельностью.

В смешанном холдинге функциями контроля и управления наделяется входящее в объединение предприятие.

## Уровень интеграции

Уровень интеграции можно охарактеризовать с помощью показателя, который отражает долю добавленной стоимости в цене реализованного продукта.

Другим способом измерения интеграции можно считать соотношение объема приобретаемых ресурсов с объемом ресурсов, производимых внутри фирмы, для каждой стадии производства продукции.

# Формы интеграции компаний

В мировой практике сложились следующие формы интеграции компаний: **стратегические альянсы, консорциумы, картели, синдикаты, пулы, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансово-промышленные группы**, которые условно можно разделить на две группы: жесткие и мягкие.

К жестким организационным формам интеграции компаний относятся концерны, тресты, а к мягким – ассоциации, консорциумы, стратегические альянсы.

Концерн является горизонтальным, вертикальным или диверсифицированным объединением компаний, которые остаются юридически самостоятельными, передают часть своей хозяйственной самостоятельности под единое управление.

Особенности управления в концернах:

- концерн – достаточно жесткая форма интеграции компаний за исключением треста;
- концерны – объединение производственного характера;
- компании, входящие в концерн, номинально самостоятельные юридические лица в форме акционерных обществ или товариществ, фактически подчиненные единому хозяйственному руководству;
- централизованное финансово-экономическое управление, научно-техническая политика, ценообразование, использование производственных мощностей, а также кадровая политика;
- головная компания концерна, холдинговая компания или основанная на взаимодействии зависимых организаций;
- в качестве материнской выступает производственная компания, которая является держателем контрольных пакетов акций дочерних компаний;
- полный контроль деятельности составляющих компаний концерна.

# Формы интеграции компаний

В практической деятельности в зависимости от характера интеграционных связей различают вертикальный и горизонтальный концерны.

*Вертикальный концерн* – это объединение компаний разных видов экономической деятельности, связанных последовательными технологическими процессами производства готового продукта, такими как горнодобывающие, металлургические, машиностроительные и другие.

*Горизонтальный концерн* состоит из объединенных компаний одного вида экономической деятельности, производящих одни и те же товары или имеющих одинаковые стадии производства. Крупнейшие концерны включают от 10 до 100 и более различных компаний, представляющих производственные, научно-исследовательские, финансовые, транспортные, сбытовые и другие формирования.

*Конгломераты* – организационная форма интеграции, включающая под единым финансовым контролем целую сеть разнородных компаний. Конгломераты возникают в результате слияния различных компаний без всякой производственной общности независимо от их горизонтальной и вертикальной интеграции,

Особенности формирования конгломератов:

- интеграция в рамках данной организационной формы, когда объединяемые компании не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности головной компании;
- юридическая и производственно-хозяйственная самостоятельность участников конгломератов, но финансовая зависимость от головной компании;
- значительная децентрализация управления конгломератов, существенно большая свобода их отделений во всех аспектах деятельности;
- экономические методы – основные рычаги управления конгломератами;
- формирование финансового ядра в структуре конгломерата, куда помимо холдинга входят крупные финансовые и инвестиционные компании.

**Окончание раздела**