

УДК 330.1

**Бабань Елена Алексеевна***студент,**Институт мировой экономики и международных отношений,**Байкальский государственный университет,**г. Иркутск, Российская Федерация,**e-mail: baban.0202@mail.ru***Жогина Милана Юрьевна***студент,**Институт мировой экономики и международных отношений,**Байкальский государственный университет,**г. Иркутск, Российская Федерация,**e-mail: zoginamilana@xmail.ru***Научный руководитель: Рудяков Василий Анатольевич***кандидат экономических наук, доцент,**кафедра экономики предприятия**и предпринимательской деятельности,**Байкальский государственный университет,**г. Иркутск, Российская Федерация*

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ БИЗНЕСА ПУТЕМ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ**

**Аннотация.** В статье анализируется проблема укрепления устойчивости фирмы путем осуществления вертикальной интеграции. В условиях глобализации и динамично меняющейся экономической среды особый интерес к подобным вопросам характерен для всех организаций, независимо от суммы годового дохода и числа сотрудников: от малого до крупного бизнеса. Особую значимость поднятой теме придает беспрецедентное санкционное давление, оказываемое на российскую экономику. Разрушая сложившиеся за последние десятилетия технологические цепочки, оно создает огромные стимулы для «интеграции вверх». Тем не менее, как показывают авторы, бездумное следование стратегии вертикальной интеграции, в виду высокой степени необратимости, сложности и рискованности, может принести значительный вред бизнесу. Компании должны уделять особое внимание правильной реализации таких интеграционных процессов, что позволит им не только увеличить свою рыночную долю и снизить издержки, но и улучшить инновационный потенциал, финансовые показатели и общую устойчивость. Одновременно с этим следует избегать следования ложным мотивам к интеграции. В завершающей части представлены результаты анализа интеграционных процессов крупных торгово-производственных фирм Иркутской области.

**Ключевые слова:** вертикальная интеграция, устойчивость, стратегия, конкурентные преимущества, бизнес.

**Elena A. Baban**

*Student,*

*Institute of World Economy and International Relations,*

*Baikal State University,*

*Irkutsk, Russian Federation,*

*e-mail: baban.0202@mail.ru*

**Milana Yu. Zhogina**

*Student,*

*Institute of World Economy and International Relations,*

*Baikal State University,*

*Irkutsk, Russian Federation,*

*e-mail: zoginamilana@xmail.ru*

**Scientific Supervisor: Vasiliy A. Rudyakov**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Department of Enterprise Economics and Entrepreneurship,*

*Baikal State University,*

*Irkutsk, Russian Federation*

## ENSURING BUSINESS STABILITY THROUGH VERTICAL INTEGRATION

**Abstract.** This article is analyzing problem of resilience firm by vertical integration. In the context of globalization and dynamically changing economic field, such types of question interesting for all organizations, regardless of count year earnings and amount of workers: from small businesses to big corporations. Presser to the Russian economy by sanctions adds special significance to this topic. This destroys existing technologic chains for last 10 years, what's creating a big incentive for "integration up". However, as the authors demonstrate, mindless adherence to vertical integration strategy – given its high irreversibility, complexity, and risk – can significantly harm a business. Companies must pay special attention to the proper implementation of such integration processes, which will enable them not only to increase market share and reduce costs but also to enhance innovative potential, financial performance, and overall resilience. At the same time, they should avoid pursuing misguided motives for integration. The concluding section presents an analysis of integration processes among major trading and manufacturing firms in the Irkutsk region.

**Keywords:** vertical integration, resilience, strategy, competitive advantages, business.

Несмотря на то, что традиционные конечные цели фирмы, как правило, включают в себя ограниченный набор, касающийся максимизации прибыли (нормы прибыли) и стоимости бизнеса, в последние десятилетия в этом вопросе

наметился ряд существенных дополнений. В виду все нарастающей неопределенности как в рамках национальных экономик, так и в мире в целом, особое внимание начинают привлекать разнообразные модели и системы адаптации фирм для сохранения устойчивости и темпов развития.

Понятие «устойчивость» подразумевает не только способность компании адаптироваться к внешним вызовам, но и ее умение эффективно управлять внутренними ресурсами, поддерживать конкурентоспособность и обеспечивать долгосрочную прибыльность. Мы, в рамках данной работы, под устойчивостью будем понимать «способность социально-экономической системы сохранять и воспроизводить саму себя (свои основные параметры) в условиях различных воздействий со стороны окружающей среды» [1, С. 14].

Одним из путей достижения и сохранения такой устойчивости, на наш взгляд, является реализация стратегии вертикальной интеграции. Интеграция фирмы – это инструмент, который позволяет значительно ускорить развитие компании. Существует, как минимум, три основные модели интеграции: горизонтальная, вертикальная и дифференцированная. При правильной реализации таких интеграционных процессов фирма может не только увеличить свою рыночную долю и снизить издержки, но и улучшить инновационный потенциал, финансовые показатели и общую устойчивость бизнеса [2]. К тому же, как отмечают в своих работах эксперты в области институциональной теории, вертикальная интеграция «позволяет осуществлять эффективный (адаптивный) процесс принятия решений» [3, С. 84], особенно в ситуации, «когда значительную часть общих издержек составляют долгосрочные, транзакционно-специфичные, невозвратные инвестиции, поскольку в этом случае важно принимать во внимание неопределенность, а репутационные ограничения вряд ли позволят ввести «плохое поведение» в определенные рамки» [3, С. 386].

В реальной практике вертикальная интеграция бизнеса привлекает особое внимание из-за большой популярности преимуществ, которые получает компания, реализуя данную модель: ускоряется работа на всех этапах производственной цепочки, так как все они работают более слаженно, надежно контролируются каналы сбыта продукции и минимизируются внешние издержки фирмы. Процесс такой интеграции представляет собой либо слияние и поглощение других фирм, составляющих единую технологическую цепочку, либо создание новых дополнительных производств. Наиболее яркие примеры вертикально-интегрированных компаний мы можем встретить в сельскохозяйственной и пищевой промышленности [4]: одни предприятия занимаются выращиванием, сбором и дальнейшим хранением продуктов питания, другие их перерабатывают, а третьи сосредоточены исключительно на логистике и доставке товаров конечным потребителям. В таком случае, при объединении всех трех предприятий в одну структуру – бизнес полного цикла – подобный процесс и будет называться вертикальной интеграцией. Для компаний модель привлекательна для прежде всего тем, что позволяет расширить масштаб бизнеса, укрепить рыночные позиции, извлечь еще больший доход и прибыль [5]. Более того, некоторые авторы особо отмечают

необходимость ускоренного развития на территории Иркутской области «процессов вертикальной интеграции, которые становятся необходимым условием межотраслевого развития агропромышленного производства» [6, С. 64].

Определение конкретных задач, ради которых затевается интеграция, зависит от стратегических целей бизнеса, особенностей отрасли, уровня развития и стабильности рынка. В целом, этот процесс является довольно трудоемким и практически необратимым, а сама стратегия, при всех своих преимуществах, может нести серьезные угрозы для фирм [7, С. 384].

В академической литературе мотивация фирм к вертикальной интеграции подразделяется на две категории [7, С. 361]:

- 1) стратегические аспекты, связанные с властью и позиционированием;
- 2) соображения эффективности, связанные с транзакционными издержками бизнеса;

Первая цель обусловлена конкурентным позиционированием фирмы относительно уже существующих и потенциальных конкурентов (как покупателей, так и поставщиков), которые могут войти на рынок. Такой стратегический подход направлен на изменение текущей структуры экономической власти в отрасли, посредством увеличения рыночной власти компании либо за счет попытки компенсировать влияние конкурентов следующими методами:

- 1) ограничение доступа конкурентов к рынку путем увеличения их затрат за счет уменьшения и, как следствие, ограничения числа доступных поставщиков или потребителей. Это связано с тем, что в результате вертикальной интеграции бизнес обеспечивает свое присутствие во всех звеньях отраслевой цепи;
- 2) повышение барьеров для входа в отрасль за счет роста капитальных затрат и экономически обоснованного минимального уровня производства неинтегрированных фирм;

Тем не менее создание вертикально интегрированных структур, преследуя цель создания входных барьеров в отрасль, зачастую является весьма дорогостоящим мероприятием. Помимо этого, успех в данной ситуации не гарантирован, а в случае, если уровень сверхприбыли в отрасли будет значительным, то особо предприимчивые компании-новички в итоге смогут найти способы обойти введенные барьеры.

Второй мотив фирмы для реализации модели вертикальной интеграции обусловлен транзакционными издержками, которые, как правило, включают затраты на поиск контрагентов, заключение и подписание контрактов и обеспечение выполнения субъектами сделок своих обязательств. В случаях провала рынка (рынок рискованный и ненадежный) [8], когда договорные отношения не могут полноценно защитить конкретную сделку, транзакционные издержки являются наиболее высокими для фирмы. Так, в периоды неопределенной политической и экономической ситуации в стране, компании практически невозможно учесть всевозможные непредвиденные обстоятельства, которые могут спровоцировать пересмотр того или иного договора/контракта, а при наличии такой возможности – это слишком дорого. При небольшом количестве покупателей и поставщи-

ков на рынке, и условиях сделок, когда их совершение зависит от рыночной власти одной из сторон эффективность также снижается. В таком случае для минимизации транзакционных издержек необходимо обеспечить полноценный производственный процесс собственными силами компании.

Несмотря на существенные преимущества и выгоды, которые вертикальная интеграция приносит фирме, есть и обратная сторона такого стратегического решения: прежде всего, оно связано с большими рисками, которые не всегда себя оправдывают. Так, например, российские металлургические компании неоднократно сталкивались с тем, что реализация интеграционных рисков сводило на нет все преимущества этой стратегии [9].

Одними из ключевых рисков являются финансовые. Высокие капитальные затраты могут привести к различным последствиям, из-за которых фирма может потерять прибыль или вовсе обанкротиться. Например, при увеличении капиталовложения повышается себестоимость продукции, но рыночные цены часто не отражают издержки, что приводит к убыткам фирмы. Компания «Русагро» (агрохолдинг) в 2010-х гг. активно инвестировала в вертикальную интеграцию – от растениеводства до переработки и розничных сетей. Однако высокие затраты на строительство сахарных заводов и мясоперерабатывающих комплексов привели к значительной долговой нагрузке. В кризисные периоды это создавало серьезные финансовые трудности [10].

Еще одним финансовым риском является потеря ликвидности. Компания может акцентировать свое внимание и свои инвестиции в одном направлении и не финансировать другие проекты, из-за чего нефинансируемые проекты могут потерять свою актуальность и привести к значительным потерям в прибыли. Например, «Еврохим» (химическая промышленность) инвестировал в собственные мощности по добыче сырья (калийные месторождения). Хотя это снизило зависимость от поставщиков, компания столкнулась с нехваткой свободных средств для других проектов из-за «замораживания» капитала в долгосрочных активах [5].

Фирма при вертикальной интеграции может стать менее мобильной, так как данный тип интеграции создает звенья между цепочками производства. Каждое такое звено играет важную роль в работоспособности фирмы и, если вдруг, при наступлении кризиса одно из звеньев потеряет свою мощность, и вся работа фирмы может приостановиться.

Есть несколько оснований и обстоятельств, которые делают вертикальную интеграцию обоснованной, а связанные с ней риски – оправданными [8]:

1. Активы компании специфичны, долгосрочны и капиталоемки, при этом сделки на рынке заключаются часто;
2. Цель интеграции – создать или использовать рыночную власть в случае, если у компаний, работающих в схожих звеньях производственного цикла, больше рыночной власти, чем у вас;
3. Особый случай «провала рынка» – когда отрасль только зарождается и рынок необходимо развивать;

4. Приобретаемая компания при ее поглощении владеет технологией, продуктом, которые отличаются уникальностью, они запатентованы, или реализуются под известным брендом, что создает сложности для их копирования конкурентами;

5. Существует риск вытеснения с рынка или «несправедливое» ценообразование, что свидетельствует о несостоятельности вертикального рынка или о наличии дисбаланса рыночных позиций между поставщиками и потребителями.

Рассмотренное выше, позволяет гораздо лучше понять ряд признанных ложных мотивов (стимулов) в реализации стратегии вертикальной интеграции.

1. Желание фирмы иметь собственные источники снабжения или каналы сбыта, для минимизации рисков, связанных с оппортунистическим поведением игроков в отрасли и ценовой конкуренцией. Интегрирующаяся компания планирует устанавливать собственные трансфертные цены, отличающиеся от рыночных, но при действиях компаний на основании принципов конкуренции интеграция не принесет ожидаемой пользы [8, С. 90].

2. Фирма стремится к интеграции для снижения издержек, однако собственные производственные мощности могут оказаться не такими эффективными, как специализированные поставщики. В таких случаях интеграция трудно окупаема, особенно если не достигается достаточный объем производства [11, С. 63].

3. Намерения фирмы устранить какие-либо колебания и изменения доходов: в данном случае стратегия выгодна именно менеджерам. Под предлогом «вертикальной интеграции» они преследуют собственную выгоду: их контроль распространяется на все звенья производственной цепи, а снижение рисков – иллюзия [8, С. 90].

В настоящей работе предлагаем рассмотреть образцы как удачной, так и, как нам представляется, не совсем удачной реализации стратегии вертикальной интеграции на примере фирм Иркутской области. Нами был проведен укрупненный анализ конкурентного давления на основе метода 5К Портера для двух региональных компаний – СХАО «Белореченское» и ООО «Слата». Дополнительно в качестве источника аналитической информации были использованы официальные сайты обеих корпораций [12; 13]. Полученные результаты мы тезисно представляем в рамках данной статьи.

Рассмотрим компанию СХАО «Белореченское». Это яркий пример вертикально интегрированного бизнеса. С 1995–2009 гг. компания активно интегрировалась: поглощала такие сельскохозяйственные активы как птицефабрики, животноводческие предприятия, хозяйства по обеспечению зерновой базы скота.

Это позволило основать работу предприятия на производстве полного цикла: от сырьевой базы до фирменной розничной сети. «Белореченское» использует муку, молоко, сыворотку, творог, сметану и куриные яйца, произведенные на собственном предприятии. Мясная продукция также создается из собственного сырья. Гарантия высокого качества товаров привлекает потребителей и формирует лояльную клиентскую базу. Эти факторы являются ключевыми конкурентными преимуществами фирмы [14].

Проведенный анализ 5 сил Портера компании «Белореченское» подтвердил, что данная фирма устойчиво занимает лидерские позиции на рынке и обоснованно реализовала стратегию вертикальной интеграции. Во-первых, активы компании достаточно специфичны: специализированное оборудование, птицефабрики и животноводческие комплексы сложны в перепрофилировании под другие цели, так как подобные процессы сложны и затратны. Во-вторых, приобретенные «Белореченским» при поглощении компании «Промтехсервис» и «Завод Сосновский» в 1995 г. находились на грани банкротства, но несмотря на это, они стали отправной точкой реализации всего потенциала компании, были организованы новые виды производства: цеха по производству йогурта и биогумуса, по производству фарша из мяса птицы, освоена голландская технология выращивания картофеля и лука, заменено оборудование и другое. Эти обстоятельства способствовали оптимизации производственных процессов и снижению транзакционных издержек, а сложности копирования конкурентами технологий изготовления продукции создали благоприятные условия для выхода компании на лидерские позиции в отрасли.

Следующим объектом исследования стала иркутская компания «Слата». Это сеть супермаркетов, лидер розничной торговли Иркутской области и одна из крупнейших торговых сетей Сибири. Анализ 5 сил Портера показал: рыночная власть покупателей находится на высоком уровне, поэтому для компании характерны широкий ассортимент товаров, узнаваемость бренда, постоянное поддержание лояльности клиентов, также компания предлагает конкурентные цены, что способствует привлечению потребителей особо чувствительных к цене. Качественная продукция, доступные цены и высокая степень адаптации к потребностям потребителей – главные конкурентные преимущества фирмы, но даже при наличии подобных сильных сторон компании сложно удерживать лидерские позиции на высококонкурентном рынке. На основании этих выводов, мы предполагаем, что полноценная вертикальная интеграция, подразумевающая владение производственными активами, также могла стать успешной стратегией подобного бизнеса для увеличения экономической власти: «Слата» приобретала небольшие производственные предприятия (пекарни, цеха по производству полуфабрикатов или салатов) для контроля качества и ассортимента готовой продукции. Но в данном случае это трудно окупаемое стратегическое решение, и компании более выгодно сконцентрироваться на развитии розничной сети.

В качестве возможных рекомендации предприятию «Слата», для которого реализация вертикальной интеграции не является, на наш взгляд, особо целесообразным и обоснованным стратегическим решением, мы предложили бы рассмотреть неклассическую стратегию – квазиинтеграцию бизнеса в виде, например, совместных предприятий, долевого участия в активах, франчайзинга и т.д. Такое решение имеет ряд преимуществ:

1. Гибкость. У компании есть возможность переключения между поставщиками: если условия сотрудничества перестают быть выгодными, «Слата» не будет находиться в зависимости от условий контрагентов и избежит рисков, связанных с оппортунистическим поведением игроков в отрасли.

2. Снижение капитальных затрат. Компания избежит больших вложений в производственные активы.

3. Концентрация на основном бизнесе. «Слата» сможет сосредоточиться на развитии розничной сети, что позволит обеспечить стабильный рост прибыли компании в длительном периоде.

Проведенный анализ показал, что стратегия вертикальной интеграции не всегда является оптимальным решением для бизнеса. Помимо выгод, ей присущи проблемы с гибкостью и издержками. При этом, альтернативные пути развития фирмы зачастую более эффективны. Мы считаем, что компаниям следует обратить особое внимание на конкретные обстоятельства, которые сделают вертикальную интеграцию обоснованным и оправданным инструментом развития бизнеса. Следуя этим рекомендациям компании смогут определить собственную, устойчивую и прибыльную бизнес-модель.

### Список использованной литературы

1. Рудяков В. А. Анализ и оценка эффективности адаптаций к неопределенности в российской экономике / В. А. Рудяков. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 127 с.

2. Кнобель А. Ю. Вертикальная интеграция и экономический рост: эмпирическое исследование / А. Ю. Кнобель // Проблемы экономической теории. – URL: [www.iep.ru/files/persona/knobel/knobel2.pdf](http://www.iep.ru/files/persona/knobel/knobel2.pdf).

3. Фуруботн Э. Институты и экономическая теория: достижения новой институциональной экономической теории / Э. Фуруботн, Р. Рихтер. – Санкт-Петербург : ИД СПбГУ, 2005. – 702 с.

4. Мокрушин А. А. Роль агрохолдингов в социально-экономическом развитии агропромышленного комплекса России / А. А. Мокрушин, М. В. Филиповская, И.С. Шальнова // Вестник академии знаний. – 2024. – № 6(65). – С. 555–558.

5. Иванов Ю. В. Интеграция предприятий / Ю. В. Иванов // Российское предпринимательство. – 2000. – № 10 (10). – URL: <http://www.creativeconomy.ru/artides/9152>.

6. Винокуров С. И. Вертикальная интеграция в межотраслевом развитии агропромышленного производства Иркутской области / С. И. Винокуров, М. Ф. Тяпкина // АПК: экономика, управление. – 2023. – № 10. – С. 64–70.

7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; Пер. с англ. – 3-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.

8. Стаки Дж. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция / Дж. Стаки, Д. Уайт // Вестник McKinsey: теория и практика управления. – 2004. – № 3. – URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str117.html>.

9. Брайко Е. А. Вертикальная интеграция на российском рынке металлургии: предпосылки и последствия / Е. А. Брайко // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2025. – № 1(139). – Т. 22. – С. 209–218.

10. Русагро: бенефициары роста рынка сахара, свинины и масла // Газпром-банк инвестиции. – 2024. – URL: <https://gazprombank.investments/blog/reviews/rusagro/?ysclid=m9lg01hlbj834114142>.

11. Тарасевич Л. С. Микроэкономика : учебник для бакалавров / Л. С. Тарасевич, П. И. Гребенников, А. И. Леусский. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2012. – 543 с.

12. Официальный сайт СХ ПАО «Белореченское». – URL: <https://www.belor.ru/?page=news&id=667>.

13. Официальный сайт ООО «Слата». – URL: <https://www.slata.ru>.

14. Белова С.А. Секрет успеха СХАО «Белореченское» / С. А. Белова. – URL: <https://www.irk.kp.ru/daily/28325/4469018>.