

УДК 338.45

## Ключевые особенности и проблемы функционирования вертикально интегрированных промышленных структур

**Новикова Елена Юрьевна**

Аспирант,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,

191023, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Садовая, 21;

e-mail: alenay2006@mail.ru

### Аннотация

В статье рассматриваются ключевые особенности и проблемы функционирования вертикально интегрированных промышленных структур в современных экономических условиях. Для раскрытия сущности вертикальной интеграции проводится анализ свойств и атрибутов экономической интеграции хозяйствующих субъектов, формулируется определение понятия экономической интеграции. Уточняется понятие вертикальной интеграции на основе обобщения ее особенностей, отраженных в определениях зарубежных и российских авторов. Ключевые особенности функционирования вертикально интегрированных промышленных структур предлагается рассматривать в контексте условий и факторов современной экономической среды, образующих специфические особенности деятельности структур, в отличие от постоянных институциональных особенностей. Экономическая среда дифференцируется автором на внутреннюю и внешнюю. На обоих уровнях выделяются факторы и условия функционирования вертикально интегрированных промышленных структур: внешний уровень экономической среды – нестабильность, повышенная конкуренция, наличие государственных административных мотивов к созданию вертикально интегрированных промышленных структур; внутренний уровень – наличие особенностей в управлении структурой в контексте отдельных функциональных подсистем (стратегической, финансовой, рискологической, маркетинговой, логистической, коммуникационной, кадровой, корпоративной, инновационно-технологической, материально-технической и производственной), потребность в централизации и сохранении целостности бизнеса, обеспечении гибкости управления. Наряду с факторами и условиями обозначены современные проблемы деятельности вертикально интегрированных промышленных структур. Проведенный анализ позволил сформировать целостную схему, отражающую ключевые особенности функционирования вертикально интегрированных промышленных структур в современных экономических условиях.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Новикова Е.Ю. Ключевые особенности и проблемы функционирования вертикально интегрированных промышленных структур // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 3. С. 163-176.

**Ключевые слова**

Вертикальная интеграция, промышленная структура, экономическая среда, экономические условия, экономическая интеграция.

**Введение**

Актуальные экономические условия деятельности промышленных предприятий характеризуются повышенным уровнем конкуренции и необходимостью формирования соответствующих стратегий развития, способных отвечать на вызовы внешней среды и обеспечивать рост конкурентного потенциала. В качестве одной из основных форм обеспечения конкурентоспособности экономических субъектов, как справедливо отмечает П.Н. Шаронин, выступают интеграционные процессы, использование которых должно предоставить организациям возможность скачкообразного варианта развития и перехода на новый качественный уровень осуществления экономической деятельности [Шаронин, 2013].

Экономическая интеграция является постоянным объектом внимания в научных исследованиях, поскольку на данном этапе развития мировая экономика развивается в направлении глобализации и транснационализации. Изучению особенностей экономической интеграции посвящены работы таких известных ученых, как Л.И. Абалкин, И. Ансофф, В.В. Авилова, В.Г. Антонов, М.М. Вороницкий, И.Н. Герчикова, В.Е. Дементьев, Г.Б. Клейнер, В.Л. Макарова, И.А. Храброва, В. Швандар.

Отдельные аспекты развития интегрированных структур (в частности, вертикальных) нашли отражение в работах С.Б. Авдашевой, В.Ю. Алекперова, И.Ю. Беляевой, С.В. Валадайцева, А.Г. Грязновой, Н.Н. Думной, Н.И. Ивановой, Н.В. Лысенковой, Н.Б. Рудык, М.А. Эскиндарова, А.Д. Шеремета, Р.С. Сайфуллина и многих других.

Само понятие «экономическая интеграция» рассматривается авторами с различных точек зрения. Результаты проведенного анализа определений понятия экономической интеграции показали, что особо подчеркиваются следующие ее свойства и атрибуты: добровольный характер объединения двух или более ранее самостоятельных субъектов [Игнатъев, 2012]; функциональная сложность организации совместной деятельности [Сорокина, 2009]; более высокая степень сотрудничества и органическая согласованность деятельности [Суханова, 2001]; расширение и возникновение новых интегративных свойств бизнеса [Мерзликина, Шаронин, 2014]; концентрация и диверсификация хозяйственных отношений [Герштейн, 1993]; целостность свойств интегрированного субъекта как системы [Мескон, Альберт, Хедоури, 2009]. Мы рассматриваем экономическую интеграцию хозяйствующих субъектов

как процесс упорядочения, согласования и объединения структур и функций экономического организма в его целостности.

### **Постановка задачи**

В настоящий момент существует множество форм экономической интеграции. Одной из наиболее распространенных является вертикальная форма интеграции промышленных предприятий, изучению ключевых особенностей которой посвящено данное исследование. Вертикально интегрированные промышленные корпорации имеют множество особенностей, относящихся не только к структурной организации бизнеса, но и к специфике управления функциональными подсистемами, конкурентоспособностью. При этом данная форма экономической интеграции имеет и недостатки, усложняющие процесс экономической интеграции и подчеркивающие важность изучения ключевых особенностей и проблем функционирования вертикально интегрированных промышленных корпораций в современных экономических условиях.

### **Понятие и основные характеристики вертикально интегрированных промышленных структур**

Интерес к вертикальной форме экономической интеграции обусловлен, с одной стороны, множеством неоднозначных социально-экономических последствий интеграции, с другой – сложностью функционирования вертикально интегрированных промышленных структур. Основные характеристики вертикально интегрированных промышленных структур наглядно раскрываются в следующих научных определениях.

По мнению Дж. Дэвидсона и Д. Майхелла, вертикальная интеграция представляет собой комбинацию двух или более связанных между собой ступеней производства и/или обращения под руководством и/или контролем одного предприятия [Davidson, 1964]. М. Адельман считает, что предприятие является вертикально интегрированным, когда внутри него из одного подразделения в другое происходит перемещение товара и услуги, которые могли бы быть проданы на рынке без дальнейшей переработки [Adelman, 1949]. М. Портер рассматривает вертикальную интеграцию как производственное и организационное объединение, слияние, взаимодействие предприятий, связанных общим участием в производстве, продаже, потреблении единого конечного продукта [Porter, 1998].

Обратим внимание на определения вертикальной интеграции, представленные в отечественной научной литературе. Ю.В. Качапкина определяет вертикальную интеграцию как расширение сферы деятельности в данной отрасли: интеграция «вперед» – к конечному пользователю продукции и «назад» – к поставщикам. Существуют также полная и узкая интеграции. При полной объединяются все «входы» или «выходы», узкой является, напри-

мер, покупка компанией части входящих элементов и производство остальных собственными силами [Качапкина, 2010]. По мнению А.С. Бочкарева, вертикально интегрированная структура представляет собой объединение собственности предприятий различных организационно-правовых форм, осуществляющих последовательные стадии единого цикла производства какого-либо продукта. Этот процесс включает этапы получения ресурсов, производства сырья и материалов, изготовления готовых товаров и заканчивается реализацией их потребителю, а также включает контроль за использованием оборудования предприятий на разных стадиях технологической цепочки, за трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами [Бочкарев, 2013].

Рассматривая представленные определения, можно отметить, что вертикальная интеграция зачастую рассматривается как проникновение крупной компании, в состав которой может входить большое количество дочерних предприятий, в какой-либо новый бизнес, технологически смежный со существующей производственно-сбытовой цепочкой. По нашему мнению, вертикальная интеграция представляет собой экономическое, финансовое и организационное слияние нескольких производственных единиц с различной структурой, участвующих в процессе производства, распределения и сбыта продукции на разных ступенях производственного процесса, с целью получения дополнительных конкурентных преимуществ на рынке.

Определив понятие вертикальной интеграции, осуществим анализ особенностей деятельности вертикально интегрированных промышленных структур. К общим особенностям функционирования вертикально интегрированных компаний можно отнести особенности, продиктованные их структурными характеристиками. В научной литературе среди них называются следующие.

1. Организационно-правовой основой вертикально интегрированных компаний выступает открытое акционерное общество холдингового типа.

2. Ядро вертикально интегрированной корпорации – совокупность предприятий, являющихся последовательными стадиями одного производственного цикла и связанных между собой технологически необходимыми производственными связями.

3. Одним из основных естественных элементов системы являются природные ресурсы.

4. В состав входят вспомогательные и обслуживающие производства, обеспечивающие развитие отраслей специализации и отчасти собственные нужды.

5. Управление производством и денежными потоками осуществляет материнская компания [Иванова, 2011].

Представленные особенности определяют инфраструктурные и институциональные условия функционирования вертикально интегрированных промышленных структур. Они прослеживаются в деятельности любой вертикально интегрированной промышленной структуры, что соответствует сущности самой вертикальной формы интеграции. В то же время существуют специфические особенности деятельности вертикально интегрирован-

ных промышленных структур, обусловленные внутренними и внешними условиями деятельности. Эти специфические особенности являются переменными и трансформируются вместе с самой экономической средой хозяйствования вертикально интегрированных промышленных структур. Следовательно, изменения экономических условий отражаются на стратегических и операционных аспектах деятельности.

### **Особенности деятельности вертикально интегрированных корпораций в современных экономических условиях**

Экономическая среда деятельности вертикально интегрированных промышленных структур определяется внутренней и внешней средой, которые формируют условия организации бизнеса.

Основным императивом внешней экономической среды деятельности промышленных предприятий является ее нестабильное состояние. Макро- и микроэкономические процессы, происходящие на международном и национальном рынках, деятельность правительств, социальная сфера и многие другие факторы в совокупности формируют так называемую «турбулентность внешней среды», характеризующуюся быстрыми трансформациями. Сам термин «турбулентность внешней среды» был введен И. Ансоффом как весьма объективная характеристика внешних условий деятельности современных хозяйствующих субъектов. В частности, Ансофф выделял четыре показателя, описывающих учет факторов внешней среды в деятельности компаний:

- а) сложность рыночной среды;
- б) новизна будущего;
- в) скорость изменения внешней среды;
- г) степень видения будущего [Ansoff, Sullivan, 1993].

Применительно к вертикально интегрированным промышленным корпорациям, действующим в России, можно выделить еще один важный фактор внешней экономической среды – наличие административных барьеров и административных мотивов к экономической интеграции. Долгое время ее характерной особенностью для российских компаний являлся не столько стратегический, сколько административный характер, обусловленный спецификой национальной экономики: «В отличие от западных компаний, которые росли органично под воздействием рыночных сил, отвечая на запросы и вызовы потребителя и регулирующих мер государства, и прошли через серию слияний и продаж своих дочерних структур, которые продолжают и поныне, российские же компании были созданы одновременно, в соответствии с президентскими и правительственными нормативными актами; в их составе объединились предприятия, десятилетиями функционировавшие в рамках различных министерств и ведомств в условиях централизованно планируемой, разобщенной в отраслевом отношении экономики» [Романова, Мухтасарова, 2013, 68].

В то же время в настоящий момент хозяйствующие субъекты все чаще обращаются к вертикальной интеграции не в результате административных и государственных стратегий развития экономики, а с целью повышения собственной конкурентоспособности. Это обусловлено развитием конкурентного рынка, посредством которого происходит эффективное распределение и использование ресурсов. Оправданным случаем существования вертикальной интеграции является наличие непрерывной взаимосвязи различных технологических стадий производства. В теории неоклассической экономики данная тенденция рассматривалась как следствие того, что «общая собственность необходима для достижения эффективности последовательных процессов, совпадающих во времени и пространстве» [Bain, 1968, 125].

В результате можно сделать вывод о том, что в настоящий момент российские компании используют вертикальную экономическую интеграцию для наращивания конкурентных преимуществ, в отличие от государственной модели формирования вертикальных интегрированных промышленных структур, действовавшей в конце XX века.

Внутренняя экономическая среда деятельности вертикально интегрированных промышленных структур представляется не менее сложной. На внутреннем уровне выделяется целый ряд факторов, обуславливающих возникновение особенностей деятельности вертикально интегрированных предприятий. По нашему мнению, факторы внутренней экономической среды целесообразно рассматривать в соотношении с функциональными подсистемами деятельности структур. На данном этапе исследования были сформулированы особенности функционирования вертикально интегрированных промышленных структур, продиктованные факторами внутренней среды (см. табл. 1).

**Таблица 1. Ключевые особенности функционирования вертикально интегрированных промышленных структур**

<b>Функциональные подсистемы</b>	<b>Особенности</b>
Стратегическое управление	Необходимость построения стратегии управления всей структурой, ее комплексной детализации в отношении отдельных субъектов, входящих в структуру
Бизнес-коммуникации	Необходимость построения гибкой системы внутренних бизнес-коммуникаций для эффективного взаимодействия целых субъектов структуры и отдельных сотрудников
Инновационно-технологическая сфера	Необходимость гибкого управления инновациями, планирования модернизации используемых технологий в отдельных субъектах структуры
Корпоративная культура	Необходимость формирования целостной корпоративной культуры, предупреждения возникновения субкультур и контркультур
Управление человеческими ресурсами	Необходимость выработки концептуальных принципов кадрового менеджмента, соблюдения требований к персоналу, поддержки его развития в рамках всех субъектов структуры
Управление производством	Необходимость планирования вертикальной цепи производственных процессов как четко слаженного механизма промышленной деятельности корпорации
Управление финансами	Необходимость структурированного финансового планирования, обеспечивающего интересы всех субъектов, входящих в структуру; оценки финансовых рисков и инвестиционной привлекательности проектов отдельных субъектов структуры
Управление рисками	Необходимость построения комплексных систем управления рисками коммерческого, промышленного, инновационного и др. характера, охватывающих все субъекты, входящие в структуру

### Продолжение таблицы 1

Функциональные подсистемы	Особенности
Управление маркетингом	Необходимость выработки общих принципов взаимодействия с потребителями, ценовой политики, каналов реализации готовой продукции
Управление материальными ресурсами	Необходимость грамотного планирования модернизации и (или) замещения материальных ресурсов, используемых в деятельности субъектов
Управление логистикой	Необходимость планирования мобильных логистических процессов, соответствующих иерархическим связям в вертикально интегрированной структуре, использования специальных подходов к управлению логистикой

Согласно представленной таблице, внутренние особенности деятельности вертикально интегрированных корпораций наблюдаются в инновационно-технологической среде (частичная или полная инноватизация производства структуры); управлении материальными ресурсами (снабжение ресурсами отдельных субъектов структуры); управлении производством (планировании производственных процессов во всей «вертикальной цепи»); бизнес-коммуникациях (необходимости построения эффективной системы бизнес-коммуникаций для эффективного взаимодействия всех субъектов структуры); управлении человеческими ресурсами (централизации управления и выработке единых принципов кадрового менеджмента); корпоративной культуре (построение общей корпоративной культуры, предупреждение ее распада на субкультуры); управлении маркетингом (выработка единых подходов к взаимодействию с потребителями); управлении логистикой (построение последовательных логистических процессов); управлении финансами, рисками и общей стратегией развития вертикально интегрированной промышленной структуры.

### Актуальные проблемы деятельности вертикально интегрированных промышленных структур

Несмотря на то, что вертикальная интеграция в настоящий момент рассматривается как инструмент глобализации и наращивания конкурентных преимуществ, она характеризуется и наличием недостатков. Вертикальная интеграция является адекватным ответом на нестабильную внешнюю среду только в тех случаях, если полученный в результате интеграции хозяйствующий субъект не теряет своей «гибкости» из-за корпоративных масштабов. По мнению Уолтера Пауэлла и Лорель Смит-Дор, «... факторы успешности вертикально интегрированных фирм – инвестирование в крупномасштабное хозяйство и организационная рутина, которые обеспечивают надежное массовое производство, – могут «замкнуть» эти организации на практиках, которые с большим трудом поддаются изменениям» [Пауэлл, 2003, 73].

D. Zhang также подчеркивает риск снижения эффективности деятельности вертикально интегрированных корпораций, основываясь на проведенном в 2013 году эмпирическом исследовании. В частности, автором в ходе эмпирического исследования была установлена корреляционная взаимосвязь между затратами на осуществление вертикальной интеграции

компаний и уровнем их операционной эффективности, демонстрирующая необходимость грамотного планирования инвестиций, поскольку они часто оказываются необоснованными (затраты на интеграцию долгое время не окупаются ее результатами) [Zhang, 2013]. Аналогичные позиции широко поддерживаются в современных исследованиях, за исключением тех случаев, когда вертикальная интеграция является ответом хозяйствующих субъектов на увеличение цен на ресурсы и сырьевые материалы, необходимые в промышленной деятельности [Alfaro, Conconi, Fadinger, Newman, 2012].

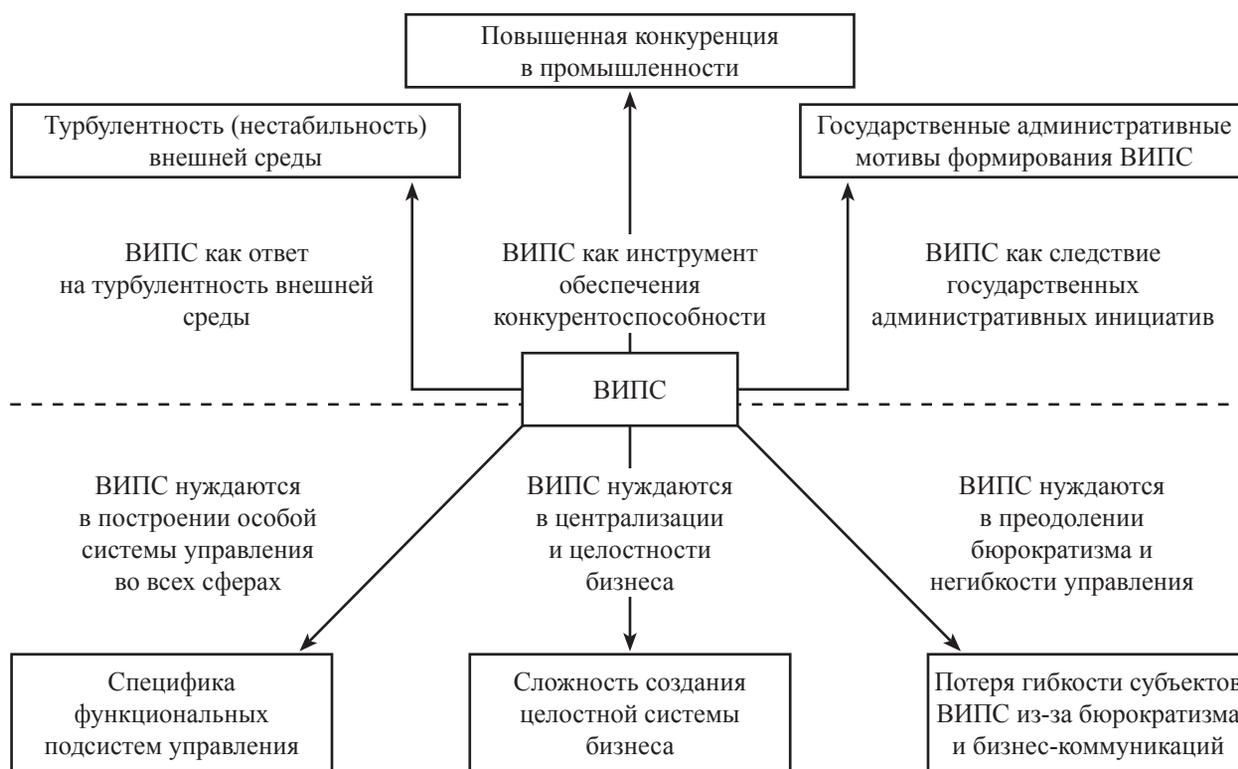
Авторы, развивающие свои концепции вертикальной интеграции компаний в рамках стратегического управления, преимущественно относятся к сторонникам «централизации власти». По мнению F. Webster, «корпоративные структуры, являющиеся результатом многочисленных вертикальных отношений, контактов с партнерами и стратегических альянсов, должны характеризоваться единством, открытой и гибкой коалицией, руководимой из единого центра, в котором сосредоточены наиболее важные функции, такие как развитие и непосредственное управление альянсами, координация, финансовая функция и технологическое развитие. Также в его компетенцию входит определение стратегических компетенций структуры, развитие отношений с потребителями и управление информационными потоками, связывающими сеть» [Webster, 1992, 121]. Р.Г. Пожидаев подчеркивает, что «участники интегрированной структуры, являясь независимыми компаниями, должны адаптировать свое рыночное поведение к общему режиму партнерства, что требует трансформации управления, культуры и способа организации взаимодействий. Поэтому в первую очередь важны вопросы стратегии управления, координации и контроля» [Пожидаев, 2010, 101].

Представленные мнения свидетельствуют о том, что функционирование вертикально интегрированных структур характеризуется сложностью в обеспечении конкурентоспособности отдельных звеньев «вертикальной цепи», необходимостью выработки целостной политики модернизации и инноватизации промышленного комплекса, внимательным учетом проблем деятельности каждого субъекта, входящего в состав структуры, на производственном уровне.

## Полученные результаты

На основании выделенных факторов и проблем внутренней и внешней экономической среды деятельности вертикально интегрированных промышленных структур была сформирована схема, отражающая ключевые особенности их функционирования в современных экономических условиях (см. рис. 1).

На представленной схеме показано, что на внешнем уровне экономической среды выделяется три ключевых особенности функционирования вертикально интегрированных промышленных структур: вертикальная интеграция как ответ на турбулентность (нестабильность) внешней среды, как инструмент обеспечения конкурентоспособности и как следствие государственных административных инициатив (применительно к российским структурам).



**Рисунок 1. Ключевые особенности функционирования вертикально интегрированных промышленных структур (ВИПС) в современных экономических условиях**

На внутреннем уровне ключевые особенности функционирования вертикально интегрированных промышленных структур обусловлены необходимостью выработки особых подходов к организации управления в отдельных функциональных подсистемах, необходимостью централизации бизнеса и сохранения его целостности во всей вертикальной иерархии, преодоления частного бюрократизма и поддержки гибкости в управлении отдельными субъектами, входящими в состав вертикально интегрированной промышленной структуры.

### **Направления дальнейших исследований**

Дальнейшие исследования, касающиеся изучения ключевых проблем и особенностей функционирования вертикально интегрированных корпораций в современных экономических условиях, могут осуществляться в следующих направлениях:

- во-первых, отраслевая конкретизация особенностей функционирования вертикально интегрированных корпораций: в отдельных отраслях данные особенности, как и проблемы деятельности корпораций, могут быть весьма специфическими;

- во-вторых, структуризация проблем и особенностей функционирования вертикально интегрированных промышленных структур по конкретным субъектам, входящим в состав структуры, в соответствии с вертикальной иерархией;

– в-третьих, непрерывное изучение трансформаций, наблюдающихся во внешней среде и фактически меняющих набор внешних условий и факторов, влияющих на функционирование вертикально интегрированных промышленных корпораций.

## Выводы

Подводя итоги проведенного исследования, можно сделать следующие выводы.

1. Уточнены понятия экономической интеграции (процесс упорядочения, согласования и объединения структур и функций экономического организма в его целостности) и вертикальной интеграции (экономическое, финансовое и организационное слияние нескольких производственных единиц с различной структурой, участвующих в процессе производства, распределения и сбыта продукции на разных ступенях производственного процесса, с целью получения дополнительных конкурентных преимуществ на рынке) промышленных структур.

2. Установлены факторы современной экономической среды деятельности вертикально интегрированных корпораций. На внешнем уровне выделены факторы, связанные с турбулентностью (нестабильностью) внешней экономической среды, повышенной конкуренцией и наличием государственных административных мотивов к созданию вертикально интегрированных промышленных структур. На внутреннем уровне ключевые особенности функционирования вертикально интегрированных промышленных структур обусловлены необходимостью построения особенного управления функциональными подсистемами структуры, необходимостью ее централизации и сохранения целостности бизнеса, поддержания гибкого реагирования на потребности определенных субъектов, входящих в состав структуры.

3. Обозначены современные проблемы функционирования вертикально интегрированных промышленных структур. Главным образом они касаются недостаточно гибкого управления вертикальной структурой, невнимательности центрального звена к потребностям некоторых субъектов структуры, неготовности реагирования на вызовы внешней среды из-за отсутствия целостной концепции управления структурой.

4. Сформирована схема, систематизирующая ключевые особенности функционирования вертикально интегрированных промышленных структур в современных экономических условиях и наглядно отражающая их на внешнем и внутреннем экономическом уровне.

## Библиография

1. Бочкарев А.С. Роль и возможности различных видов интеграции в обеспечении устойчивого функционирования бизнес-структур // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2013. № 1. С. 136-139.

2. Герштейн Е.Ф. Дифференциация и интеграция в промышленности: теория и практика развития: дис. ... д-ра экон. наук. Минск, 1993. 353 с.
3. Иванова В.О. Особенности менеджмента вертикально-интегрированной компании // Российское предпринимательство. 2011. № 11. С. 55-60.
4. Игнатъев Н.М. О понятии экономической интеграции хозяйствующих субъектов // Экономический журнал. 2012. № 3. С. 99-104.
5. Качапкина Ю.В. Интеграция как форма развития предпринимательских формирований // Российское предпринимательство. 2010. № 8 (165). С. 48-52.
6. Мерзликина Е.М., Шаронин П.Н. Интеграция как инструмент повышения конкурентоспособности экономических субъектов // Известия высших учебных заведений. 2014. № 3. С. 104-109.
7. Мескон М., Альберт А., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2009. 672 с.
8. Пауэлл У., Смит-Дор Л. Сети и хозяйственная жизнь // Экономическая социология. 2003. Т. 4. № 3. С. 61-105.
9. Пожидаев Р.Г. Стратегии интеграции: от вертикально-интегрированных компаний к межфирменным сетям // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2010. № 1. С. 93-103.
10. Романова О.В., Мухтасарова А.Р. Предпосылки формирования вертикально интегрированных структур // Управление экономикой: методы, модели, технологии: сб. науч. трудов. Уфа, 2013. С. 66-70.
11. Сорокина И.О. Экономическая сущность процесса интеграции хозяйствующих субъектов // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2009. № 16. С. 298-301.
12. Суханова И.Ф. Закономерности развития интеграционных отношений России в условиях становления рыночной экономики: дис. ... д-ра экон. наук. М., 2001. 419 с.
13. Шаронин П.Н. Управление интеграционными процессами в медиаиндустрии как фактор повышения конкурентоспособности современных организаций. М.: Буки Веди, 2013. 288 с.
14. Adelman M. Integration and the antitrust laws // Harvard law review. 1949. Vol. 63. No. 1. P. 27-77.
15. Alfaro L., Conconi P., Fadinger H., Newman F. Do prices determine vertical integration? // NBER working paper. 2012. Vol. 19. P. 31-32.
16. Ansoff I.H., Sullivan P.A. Optimizing profitability in turbulent environments: a formula for strategic success // Long range planning. 1993. Vol. 26. No. 5. P. 11-23.
17. Bain G.S. Industrial organization. New York, 1968. 267 p.
18. Davidson G.R., Mighell D.L. Research on coordination of farm and nonfarm stages of production – the need is now // American journal of agricultural economics. 1964. Vol. 46. No. 2. P. 489-491.
19. Porter M.E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1998. 592 p.

20. Webster F. The changing role of marketing in the corporation // Journal of marketing. 1992. Vol. 56. P. 107-121.
21. Zhang D. The revival of vertical integration: strategic choice and performance influences // Journal of management and strategy. 2013. Vol. 4. No. 1. P. 4-8.

## **Vertically integrated industrial structures: key features and problems of functioning in modern economic conditions**

**Elena Yu. Novikova**

Postgraduate,  
Saint-Petersburg State University of Economics,  
191023, 21 Sadovaya st., St. Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: alenay2006@mail.ru

### **Abstract**

The article discusses the key features and problems of functioning of vertically integrated industrial companies in the current economic environment.

To reveal the essence of vertical integration the study analyzes the properties and attributes of business entities economic integration, and formulates a definition of economic integration based on generalization of its characteristics outlined in the number of works by foreign and Russian authors. The author explores the key features of functioning of vertically integrated industrial companies in the context of the conditions and factors of the modern economic environment that determine specific features of the companies' activity, as opposed to permanent institutional features.

The author differentiates between internal and external economic environments. For both environments, the article presents factors and conditions of functioning of vertically integrated industrial organizational structures. Instability, increased competition, presence of the government administrative motives to establish vertically integrated company define external economic environment. The internal level displays specific management features in the context of separate functional subsystems (strategic, financial, riskological, marketing, communications, human resources, corporate, innovative, technological, logistical and production), management flexibility, and the need to centralize and preserve the integrity of the business. In addition, the study reveals current problems of the vertically integrated companies.

Principally, the study brings together a comprehensive scheme that describes the key features of functioning of vertically integrated industrial organizational structures in the current economic environment.

**For citation**

Novikova E. Yu. (2016) Klyuchevye osobennosti i problemy funktsionirovaniya vertikal'no integrirovannykh promyshlennykh struktur [Vertically integrated industrial structures: key features and problems of functioning in modern economic conditions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 3, pp. 163-176.

**Keywords**

Vertical integration, industrial organizational structure, economic environment, economic conditions, key features.

**References**

1. Adelman M. (1949) Integration and the antitrust laws. *Harvard law review*, 63 (1), pp. 27-77.
2. Alfaro L., Conconi P., Fadinger H., Newman F. (2012) Do prices determine vertical integration? *NBER working paper*, 19, pp.31-32.
3. Ansoff I.H., Sullivan P.A. (1993) Optimizing profitability in turbulent environments: a formula for strategic success. *Long range planning*, 26 (5), pp. 11-23.
4. Bain G.S. (1968) *Industrial organization*. New York: Wiley.
5. Bochkarev A.S. (2013) Rol' i vozmozhnosti razlichnykh vidov integratsii v obespechenii ustoychivogo funktsionirovaniya biznes-struktur [The role and capabilities of various types of integration models in the sustainable development of business structures]. *RISK: resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurenciya* [RISK: resources, information, provision, competition], 1, pp. 136-139.
6. Davidson G.R., Mighell D.L. (1964) Research on coordination of farm and non farm stages of production – the need is now. *Journal of a farm and agricultural economics*, 46 (2), pp. 489-491.
7. Gershtein E.F. (1993) *Differentsiatsiya i integratsiya v promyshlennosti: teoriya i praktika razvitiya. Dokt. Diss.* [Differentiation and integration in the industrial sector: theory and practice of the development. Doct. Diss.]. Minsk.
8. Ignat'ev N.M. (2012) O ponyatii ekonomicheskoi integratsii khozyaistvuyushchikh sub"ektov [About the concept of the economic integration of business entities]. *Ekonomicheskii zhurnal* [Economic journal], 3, pp. 99-104.
9. Ivanova V.O. (2011) Osobennosti menedzhmenta vertikal'no-integrirovannoi kompanii [Management specifics of a vertically integrated company]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian journal of entrepreneurship], 11, pp. 55-60.
10. Kachapkina Yu.V. (2010) Integratsiya kak forma razvitiya predprinimatel'skikh formirovaniy [Integration as a form of entrepreneurial units' development]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian journal of entrepreneurship], 8 (2), pp. 48-52.

11. Merzlikina E.M., Sharonin P.N. (2014) Integratsiya kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti ekonomicheskikh sub"ektov [Integration as a tool to improve the competitiveness of economic subjects]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii* [Proceedings of higher educational institutions], 3, pp. 104-109.
12. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. (1984) *Management*. HarperCollins Publishers. (Russ. ed.: Meskon M., Al'bert A., Khedouri F. (2009) *Osnovy menedzhmenta*. Moscow: Vil'yams Publ.).
13. Powell W.W., Smith-Doerr L. (2003) Networks and economic life. *The handbook of economic sociology*. Princeton University Press and Russell Sage Foundation. (Russ. ed.: Pauell U., Smit-Dor L. (2003) Seti i khozyaistvennaya zhizn'. *Ekonomicheskaya sotsiologiya* [Journal of economic sociology], 3, pp. 61-105.)
14. Pozhidaev R.G. (2010) Strategii integratsii: ot vertikal'no-integrirrovannykh kompanii k mezhfirmennym setyam [Integration Strategy: from vertically integrated companies to inter-firm networks]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Proceedings of Voronezh State University. Economics and management], 1, pp. 93-103.
15. Porter M.E. (1998) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
16. Romanova O.V., Mukhtasarova A.R. (2013) Predposylki formirovaniya vertikal'no integrirrovannykh struktur [Preconditions of the formation of vertically integrated structures]. *Sb. nauch. trudov XIII mezhd. nauch. conf. "Upravlenie ekonomikoi: metody, modeli, tekhnologii"* [Proc. of the 13<sup>th</sup> Int. scien. conf. "Economics management: methods, models, technologies"]. Ufa: Ufa State Aviation Technological University Publ., pp. 66-70.
17. Sharonin P.N. (2013) *Upravlenie integratsionnymi protsessami v mediaindustrii kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti sovremennykh organizatsii* [Integration processes management in media industry as a factor of promoting competition in the modern organizations]. Moscow: Buki Vedi Publ.
18. Sorokina I.O. (2009) Ekonomicheskaya sushchnost' protsessa integratsii khozyaistvuyushchikh sub"ektov [The economic essence of the integration process of economic entities]. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva* [The reporter of Volzhsky University after V.N. Tatishchev], 16, p. 298-301.
19. Sukhanova I.F. (2001) *Zakonomernosti razvitiya integratsionnykh otnoshenii Rossii v usloviyakh stanovleniya rynochnoi ekonomiki. Dokt. Diss.* [The development of integration relations in Russia in the context of emerging market economy. Doct. Diss.]. Moscow.
20. Webster F. (1992) The changing role of marketing in the corporation. *Journal of marketing*, 56, pp. 107-121.
21. Zhang D. (2013) The revival of vertical integration: strategic choice and performance influences. *Journal of management and strategy*, 4 (1), pp. 4-8.