

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**Е.В. СИБИРСКАЯ,**

*доктор экономических наук, профессор*

**Ю.П. СОБОЛЕВА,**

*кандидат экономических наук, доцент*

**Орловский государственный институт экономики и торговли**

Особенностью функционирования большинства отечественных товаропроизводителей является то, что они имеют в своей структуре замкнутый цикл производства. Как показала практика, это обеспечивает высокий уровень надежности работы, но совершенно неэффективно в рыночных условиях, так как не обеспечивает гибкого реагирования на изменения рыночной конъюнктуры, не позволяет добиться достаточного уровня конкурентоспособности продукции и т. д. Вследствие этого можно считать актуальным обращение к механизмам производственной кооперации. Самыми важными чертами производственной кооперации в промышленности являются долгосрочность хозяйственных связей, их непосредственная направленность на производство материальных благ, совместная или технологически связанная деятельность с целью экономии затрат, усовершенствования производства, повышения производительности труда, качества производимой продукции и эффективности производства. При этом кооперационное сотрудничество распространяется как на само производство, так и на деятельность, предшествующую производственному процессу или связанную с ним другим путем, например на реализацию готовых изделий [4].

*Кооперация* – действенный и современный метод, позволяющий предприятиям достичь высокой эффективности производства благодаря рациональному использованию установленных мощностей и более совершенному использованию имеющихся ресурсов. Бесспорны возможности и эффективность кооперации, однако в настоящее время существующая законодательная база не

обеспечивает устойчивого ее развития в России в рыночных условиях. Не определены в действующем законодательстве и вопросы государственного регулирования, конкретные формы и механизмы содействия органов государственной власти и местного самоуправления развитию кооперации.

Развитие отечественной кооперации в России имеет свою специфику, которая заключается в преобладании крупных форм организации производства. Речь идет о формировании крупных интегрированных объединений в различных отраслях народного хозяйства и о создании различных форм взаимодействия крупного бизнеса с малым. Таким образом, более совершенной формой кооперации является *интеграция*, наиболее активно развивающаяся и внедряющаяся сегодня на отечественных предприятиях. Экономическая интеграция – это присущий современному обществу объективный процесс постепенного сращивания хозяйственных механизмов двух или нескольких государств, находящихся, как правило, в одном регионе примерно на одном уровне экономического развития, имеющих совместимые социально-экономические и политические системы и приоритеты и проводящих политику интеграции. Этот процесс проявляется в создании региональных интеграционных объединений, содержащих определенный набор экономических и правовых инструментов и норм [3].

Одни исследователи связывают интеграцию с совершенствованием и углублением межхозяйственной кооперации и горизонтальной интеграции, другие рассматривают интеграцию как форму общественного производства, при которой происходит объединение ресурсов разнопрофильных

организаций и на основе взаимного дополнения достигается более высокий конечный результат.

Как формы совместной деятельности определяет интеграцию и кооперацию И. Н. Буздалов, но устанавливает в них следующее существенное различие: интеграция (слияние) осуществляется извне, насильственно, вопреки интересам хозяйств и через разорение их части, а кооперация проходит путь снизу, демократично, сохраняет право собственности непосредственно производителя.

Современные экономисты-аграрники интеграцию рассматривают как качественно новую форму производственно-экономических связей между предприятиями различных отраслей с обособленными технологическими процессами. На основе этих связей происходит объединение предприятий в единый производственный комплекс, сочетающий последовательные стадии обработки сельскохозяйственной продукции. Результатом процесса экономической интеграции становится создание интеграционного объединения (группировки) того или иного уровня развития.

Экономический словарь трактует определение «интеграция» как процесс добровольного воссоединения отдельных хозяйственных субъектов, ведущий к такому состоянию, когда на основе межхозяйственных организационно-технологических, финансовых и других связей образует совокупную систему воспроизводственных процессов, которая своей деятельностью обеспечивает выполнение поставленной ею целью.

Согласно философскому толкованию этого явления понятие «интеграция» рассматривается как сторона процесса развития, связанная с объединением в целое ранее разнородных частей и элементов (лат. *Integration* – восстановление, восполнение, от *integer* – целый). Процессы интеграции могут иметь место как в рамках уже сложившейся системы – в этом случае они ведут к повышению уровня ее целостности и организованности, так и при возникновении новой системы из ранее не связанных элементов. Отдельные части интегрированного целого могут обладать различной степенью автономии. В ходе процессов интеграции в системе увеличиваются объем и интенсивность взаимосвязей между элементами, в частности надстраиваются новые уровни управления.

Исходя из приведенных определений сущности интеграции можно сказать, что самыми главными чертами данного процесса являются объединение хозяйствующих субъектов, углубление их взаимодействия, развитие связей между ними. Процессы

интеграции могут происходить не только между предприятиями одной отрасли, они могут затрагивать такие сферы хозяйствования, как: агропромышленный комплекс, промышленность, торговлю, финансовые и кредитные учреждения. При этом инициатором создания интегрированного объединения может рассматриваться предприятие любой из перечисленных сфер деятельности.

В современном обществе в ходе развития производственных отношений процессы кооперации и интеграции сближаются и приобретают новый характер. В этом случае можно говорить о взаимопроникновении, слиянии производств, то есть имеются в виду более тесные производственные взаимосвязи. Важным признаком кооперации и интеграции является единство конечного полезного результата как общей цели функционирования интеграционных формирований. Относительно соотношения понятий «кооперация» и «интеграция» можно сделать вывод, что в процессе кооперации труда и производства происходит создание новых форм хозяйствования, а интеграция способствует развитию и совершенствованию уже существующих организационно-экономических форм.

Следует отметить также, что на современном этапе развития отечественной экономики в функционировании процессов кооперации и интеграции отмечается не обособление, а взаимодополнение и взаимопроникновение этих двух процессов. Применительно к сельскому хозяйству, например, процесс взаимопроникновения интеграции и кооперации может выглядеть следующим образом. В этой сфере народного хозяйства кооперирование осуществляется по трем направлениям: кооперирование внутрихозяйственное; кооперирование самих предприятий, фермерских и личных подсобных хозяйств; кооперирование межхозяйственное на районном и краевом уровнях.

В первом направлении кооперирования объединение трудовых коллективов дает возможность теснее развивать кооперативные связи внутри предприятия, направлять их на совместную заинтересованность в повышении эффективности производства. Второе направление развития кооперации осуществляется путем создания сельскохозяйственных производственных кооперативов на базе реорганизованных предприятий с целью укрупнения производства, объединения отдельных производственных функций (сбыт, переработка, реализация продукции, сервисное обслуживание и др.). Развитие кооперативного движения на районном уровне предусматривает производство

сельскохозяйственной продукции, ее заготовку, хранение, переработку, торговлю, кредитные операции и другую предпринимательскую деятельность в районном масштабе [2].

*Горизонтальная интеграция* предполагает наличие связей между предприятиями, относящимися, как правило, к одной и той же или близким отраслям, основываются на сходстве этих предприятий, производящих однотипную продукцию. Форма связей может быть различной. Предприятия могут быть конкурентами по крайней мере потенциальными, но стремятся к взаимодействию, если, например, их рынки территориально не совпадают. Взаимодействие заключается в совместном снижении расходов на исследования, производство и в объединении сильных сторон участников интеграционного процесса с целью стабилизации положения на рынке и повышения общей конкурентоспособности. Другой формой этих связей является образование новой системы на основе горизонтальной трансформации. При этом происходит увеличение масштаба производства, что может привести к изменениям в рыночной структуре отрасли. Если эти изменения проявляются в незначительном снижении конкурентоспособности, то появление такой интегрированной системы допустимо. Как особый случай горизонтальной интеграции некоторые современные экономисты рассматривают *диверсификацию*. Она проявляется в объединении предприятий, выпускающих разнородную продукцию и принадлежащих к отраслям, не связанным между собой.

*Вертикальная интеграция* – это связи между предприятиями, относящимися к разным отраслям, но технологически связанным. При этом одно предприятие является заказчиком другого и в совокупности они образуют производственную цепь, обслуживая один и тот же сектор рынка. Эти связи могут проявляться с целью сокращения затрат всей системы в целом или установления контроля за ресурсами. Вертикальную интеграцию в системе рынков сельскохозяйственной продукции зарубежная литература определяет как координацию и согласование решений, исходящих от двух и более следующих друг за другом стадий процесса производства и/или маркетинга. При этом выделяются следующие структурные элементы этого процесса: реклама продукции, производство, переработка, хранение, транспортировка, продажа через торговую сеть и обмен сельскохозяйственных продуктов (сырья и/или обработанных).

В литературе можно встретить различные определения понятия «вертикальная интеграция».

Одни исследователи рассматривают вертикальную интеграцию как создание на основе соединения технически разобщенных стадий деятельности единой системы производства и распределения под контролем организационных мер собственника предприятия. Другие, определяя вертикальную интеграцию как общее условие и характерный признак кооперирования, указывает на следующие исходные типы соподчиненного кооперирования:

- 1) вертикальная интеграция всей совокупности предприятий на основе поглощения объединения, создания новых предприятий;
- 2) вертикальная интеграция на основе контрактной деятельности: двусторонних контрактов независимых предприятий; интегрированных объединений членов кооперативов;
- 3) вертикальная интеграция рынков на основе правительственных законоположений.

Таким образом, зарубежные источники трактуют интеграцию как объединение двух или более компаний под одним контролем. Целями такого объединения могут быть уменьшение конкуренции, снижение издержек за счет сокращения накладных расходов, аккумуляция технических или финансовых ресурсов, сотрудничество в области исследований и разработок. Но главной причиной такого взаимодействия является взаимная экономическая выгода участников.

Начавшиеся в 1970-е гг. процессы объединения, поглощения, слияния в отраслях экономики обусловлены более высокой эффективностью интегрированных образований по сравнению с неинтегрированными. Интеграция обеспечивает сосредоточение общественных ресурсов и сил в нужное время на наиболее эффективных и социально значимых направлениях их использования. Благодаря интеграции объединяется весь научно-производственный цикл – от теоретических научных исследований, технологических разработок до процесса производства и сбыта продукции в единое целое. В отличие от развитых стран Россия не вышла на ту ступень развития экономики, в которой главенствующую роль играют интегрированный промышленный капитал и интегрированные хозяйственные образования.

Нестабильность экономической ситуации требует логически обоснованной классификации интегрированных формирований для выявления их преимуществ и недостатков, а также возможных направлений развития.

Интегрированные структуры можно разделить на следующие типы [1].

**1. Картельный тип объединения.** Это объединение, как правило, фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся различных сторон коммерческой деятельности компании, — соглашение о ценах, о рынках сбыта, объемах производства и сбыта, ассортименте, обмене патентами, условиях найма рабочей силы и т. д. В первую очередь регулированию подлежит сбыт продукции. Взаимодействия субъектов заключаются в установлении порядка и размеров финансирования, регулировании объемов спроса, координации производства, проведении совместной технической политики, согласовании цен и разделе рынков сбыта. При этом все участники сохраняют финансовую, хозяйственную и юридическую самостоятельность.

**2. Синдикативный тип объединения.** Это объединение однородных промышленных предприятий, созданное в целях сбыта продукции через общую сбытовую контору, организованную в форме особого торгового общества или товарищества (акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью и т. п.), с которой каждый из участников синдиката заключает одинаковый по своим условиям договор на сбыт своей продукции. Участники при таком объединении сохраняют юридическую и хозяйственную самостоятельность.

**3. Трестовский тип объединения.** Это объединение, в котором входящие в него предприятия сливаются в единый производственный комплекс и теряют свою юридическую, производственную и коммерческую самостоятельность, а руководство их деятельностью осуществляется из единого центра. Общая прибыль треста распределяется в соответствии с долевым участием отдельных предприятий. Этот тип характеризуется объединением всех сторон хозяйственной деятельности субъектов и отличается производственной ее однородностью. Предприятия-участники, как правило, теряют свою юридическую и хозяйственную самостоятельность, так как в таком объединении происходит полное слияние капиталов и образуется единый капитал под единым руководством.

**4. Концерный тип объединений.** Это объединение самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия системы общего финансирования и тесного производственного сотрудничества. В состав такого формирования могут входить предприятия различных отраслей производства, финансовые учреждения, торговые и научно-исследовательские структуры. Поэтому капитал концерна имеет диверсифицированный

характер и включает в себя промышленный, торговый и банковский капиталы.

**5. Конгломеративный тип объединения.** Под ним понимается организационная форма интеграции компаний, объединяющая под единым финансовым контролем целую сеть разнородных предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм вне зависимости от их горизонтальной и вертикальной интеграции, без всякой производственной общности. Принципиальной особенностью такого объединения является то, что во главе него находится финансовое учреждение (а не производственная структура, как в концерне), которое посредством системы участия в капитале юридически самостоятельных предприятий-участников осуществляет управление их деятельностью.

**6. Консорциум.** Данный тип объединения предприятий представляет собой временный союз хозяйственно независимых фирм, целью которого могут быть разные виды их скоординированной предпринимательской деятельности, чаще для совместной борьбы за получение заказов и их совместного исполнения. Несмотря на то, что участники консорциума не теряют своей юридической и хозяйственной самостоятельности, эта форма интеграции компаний обладает практически всеми преимуществами компании с юридической ответственностью. Она способна эффективно работать в рыночной среде и привлекать значительные объемы инвестиций для реализации капиталоемких проектов.

Как правило, консорциум создается для высококачественного исполнения срочных и дорогостоящих заказов и проектов, требующих консолидации усилий и средств научно-технических, производственных, обслуживающих и финансовых компаний, способных совместно решить поставленную задачу. Зачастую консорциумы создаются для совместной разработки месторождений.

С точки зрения *организационного оформления* объединения субъектов могут принимать следующие формы.

1. Ассоциации. Это добровольное объединение юридических или физических лиц для достижения общей хозяйственной, научной, культурной или какой-либо другой, как правило некоммерческой, цели. Члены ассоциаций и союзов сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица.

2. Стратегические альянсы. Это соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимо-

дополняющих стратегических ресурсов компаний. Эта форма объединения представляет собой среднесрочное или долгосрочное двустороннее (либо многостороннее) соглашение, направленное на достижение общей цели. Специфической особенностью альянсов является объединение специализированных активов и возможностей субъектов, которые в совокупности взаимно дополняют друг друга. Стратегические альянсы являются самой перспективной формой интеграции компаний.

3. Кооперативы. Это добровольное объединение обособленных субъектов-собственников, избегающих обобществления и признающих хозяйственное сотрудничество в совместном выполнении различных функций.

Очень часто, особенно в зарубежных источниках, понятие интеграции употребляется в контексте с понятием *стратегии бизнеса*. Под стратегией понимается процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях. Цель стратегического планирования заключается в определении наиболее перспективных направлений деятельности организации, обеспечивающих ее рост и процветание. Если долгосрочный и годовой планы организации предполагают планированием выбранных направлений развития организации, то в рамках стратегического планирования решаются вопросы о том, какие новые направления следует развивать, а какие из существующих ликвидировать. Стратегическое планирование направлено на адаптацию деятельности организации к постоянно меняющимся условиям внешней среды и на извлечение выгод из новых возможностей.

Однако стратегическое планирование не может дать полной, исчерпывающей картины будущего. Формируемая им картина будущего – это не детальное описание внешнего и внутреннего положения организации, а, скорее, его сценарное описание, носящее вероятностный характер. Очевидно, что даже несовершенное описание будущего несравненно лучше, чем его отсутствие. В целом стратегическое планирование – это симбиоз интуиции и искусства высшего руководства организации по постановке и достижению стратегических целей, опирающийся на владение конкретными методами предпланового анализа и разработки стратегических планов.

Стратегия интеграции характеризуется расширением деятельности фирмы за счет добавления новых структур. Фирмы обычно прибегают

к осуществлению таких стратегий, когда не могут осуществлять стратегий интенсивного роста, характеризующихся более глубоким внедрением на рынок, расширением его границ и совершенствованием товара. При этом фирма должна быть уверена в получении дополнительных выгод за счет перемещения в сфере деятельности назад, вперед или по горизонтали, то есть в получении определенного синергетического эффекта.

Единого подхода к пониманию и определению сущности стратегии в экономической литературе нет [5]. Отечественные исследователи процессов стратегического планирования под экономической стратегией предприятия (фирмы) предлагают понимать динамическую систему взаимоувязанных правил и приемов, с помощью которых обеспечивается эффективное формирование и поддержание в длительной перспективе конкурентных преимуществ фирмы на внутренних и внешних рынках индивидуальных и общественных благ.

А. Чандлер, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей». Данное определение представляет собой классический взгляд на самую сущность стратегии.

Известный специалист в области стратегического планирования И. Ансофф определяет стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности».

Попытку дать наиболее обобщенное определение стратегии предпринимает Г. Минцберг. Он рассматривает стратегию как единство «5Р»: план (plan); образец, модель, шаблон (pattern); позиционирование (position); перспектива (perspective) и проделка, отвлекающий маневр (ploy).

Майкл Э. Портер считает, что стратегия заключается в создании позиции, в отказе от некоторых видов деятельности и согласовании выбранных направлений деятельности:

- создание уникальной и выгодной позиции, включающей ряд направлений деятельности;
- отказ от некоторых видов деятельности (стратегия определяется решениями о том, чего компания делать не намерена);
- согласование выбранных направлений деятельности.

Наиболее точно отражающим данное понятие определением можно считать следующее. «Страте-

гия рассматривается как система взаимоувязанных элементов (составляющих), которая может обеспечить максимизацию синергетического эффекта достижения глобальной стратегической цели фирмы – создания и поддержания в длительной перспективе ее конкурентных преимуществ» [7]. Таким образом, формирование эффективной модели организации взаимоотношений предприятий в современных условиях хозяйствования – важное направление, механизмы внедрения и развития которого надо активно разрабатывать.

Исследователи современного этапа развития экономики страны рассматривают различные стратегии дальнейшего ее развития, однако они же утверждают, что пока наиболее предпочтительная концепция для России не сформулирована. Основным препятствием для этого является то, что очень часто процесс определения приоритетов развития отечественной экономики усугубляется личностными интересами субъектов, проводящих в жизнь те или иные мероприятия. Такое положение дел отрицательно сказывается на деятельности отдельных субъектов хозяйствования. Вместе с тем следует отметить, что вопрос разработки стратегии интеграции отечественных предприятий является актуальным в настоящее время.

Формирование мощных компаний и эффективных бизнес-групп, обеспечивающих России активную роль в производстве и распределении мировой добавленной стоимости, – одна из стратегических задач институциональных преобразований в отечественной экономике.

Как свидетельствует зарубежный опыт, искусство стратегии экономического развития не сводится к подстраиванию под некоторый канонизированный набор действий. Важным фактором успеха может быть умение превращать в ресурс развития даже видимые слабости экономики. Недостаток средств у промышленных компаний для радикальной модернизации производства, необходимость оздоровления управленческих мотиваций определяют особую роль процессов интеграции в стратегии институциональных преобразований в российской экономике. Вместе с тем следует отметить, что само по себе объединение предприятий в группы – не гарантия освобождения экономики от этой ловушки. Характер воздействия бизнес-групп на экономику весьма чувствителен к тому, насколько искренна борьба с коррупцией со стороны государственных инстанций. Преобладание показных действий приводит к тому, что при формировании интегрированных корпоративных

структур на первый план выходят мотивы сращивания бизнес-элиты и государственной власти, укрепления позиций в борьбе за присвоение ренты. Бизнес-группы способны внести свой вклад в инерционность рентоориентированной модели взаимодействия государства и бизнес-элиты. Однако позитивный потенциал групп – ресурс для отхода от этой модели.

В процессе разработки стратегии возникает представление о том, как можно добиться устойчивого конкурентного превосходства. Вместе с тем стратегия должна быть направлена на получение синергетического эффекта от сотрудничества предприятий.

На практике используют разные подходы к развитию стратегий, такие как: схемы анализа отраслевой прибыльности; конкурентное позиционирование; выявление базовых производственных возможностей, ресурсов, стратегических намерений и разработка сценариев будущего развития. Каждый из этих подходов помогает в осмыслении критически важных вопросов, но ни один не дает ответа на вопрос, как должна быть сформулирована стратегия дальнейшего развития предприятия.

Рассматривая действия, каждая организация должна управлять своими стратегиями в трех областях: внутренние ресурсы организации; внешняя окружающая среда, в которой она функционирует; способность организации создавать стоимость.

Прогрессивной формой отношений признается та, которая обеспечивает постоянные устойчивые связи между предприятиями. Таким образом, должно быть сформировано так называемое интеграционное образование, которое будет сочетать в себе и признаки интеграции, и признаки кооперации предприятий. То есть взаимодействие элементов структуры между собой не обязательно является четко и юридически закрепленным в виде создания единой организационно-правовой формы, а вместе с тем оно может включать в себя и формирование различных кооперационных взаимоотношений с предприятиями малого бизнеса, выполняющими вспомогательные, стратегически не важные этапы деятельности объединения.

Примером формирования успешной стратегии развития интеграции может стать функционирование предприятий ОАО «Северсталь». Компания стремится быть лидером мировой металлургии и привлекательным местом работы. Ее миссия сводится к следующему: «Являться лучшим партнером для всех заинтересованных сторон: создавать конкурентные преимущества для своих потребителей,

генерировать растущий и надежный спрос для поставщиков, гарантировать привлекательный доход для акционеров и достойный уровень оплаты труда работникам компании, способствовать раскрытию творческого потенциала работников». Наиболее значимые и приоритетные стандарты поведения в компании отражены в стратегических ценностях ОАО «Северсталь»:

- постоянное улучшение путем раскрытия творческого потенциала работников;
- ориентация на результат;
- командный дух;
- доверие и честность;
- готовность принять вызов;
- лидерство;
- ориентация на потребителя;
- социальная ответственность.

Холдинг ОАО «Северсталь» является вертикально интегрированной структурой, включающей в себя предприятия металлургического комплекса, метизного производства, автотранспортный комплекс, собственную сбытовую сеть по реализации готовой продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Вместе с тем в структуру холдинга входит горизонтально интегрированная структура под названием ОАО «Северсталь-метиз». ОАО «Северсталь-метиз» занимает лидирующее положение в российской отрасли (около 30 % рынка), является крупнейшим экспортером металлоизделий из России в страны Европы и СНГ (порядка 53 % от общего экспорта). По итогам 2006 г., предприятия ОАО «Северсталь-метиз» произвели 826,4 тыс. т метизов, из них экспорт составил 198,5 тыс. т. Выручка компании за 2006 г. – около 612 млн долл. Инвестиции в основные средства – около 20 млн долл.

Структура ОАО «Северсталь-метиз» включает в себя ряд метизных производств, расположенных на территории России (Череповецкий, Волгоградский и Орловский заводы), долю крупнейшего производителя метизов Украины – ОАО «Днепромметиз», компанию Великобритании «Carrington Wire Limited», ранее входившую в холдинг «Acertec», и ряд самостоятельных бизнес-единиц («ТрефилАрбед Рус» – совместное предприятие с компанией группы Арселор, Люксембург; «ЧСПЗ-МКР» – совместное предприятие с «МКР», Чехия; дочерние предприятия «ЮниФенс» и «Стиллейс»).

Приобретение доли ОАО «Днепромметиз» и 100 % акций компании «Carrington Wire Limited» было очередным шагом в реализации экспортоориентированной стратегии развития «Северсталь-метиза».

Объединение перечисленных предприятий метизной группы в одно юридическое лицо – это совершенно логический шаг в процессе интеграции метизной группы. Реорганизация компании была проведена для того, чтобы реализовать в дальнейшем рыночный потенциал за счет продвижения единого бренда «Северсталь-метиз» и достичь стратегической цели – стать компанией №1 в Европе и СНГ по производству и продаже метизной продукции через партнерство, высокопрофессиональную команду и предоставление высокого уровня сервиса. Среди основных задач проведения интеграции были следующие: введение единого документооборота, единых стандартов производства, продвижение на рынок единого бренда, внедрение единых подходов к качеству продукции для потребителя, повышение прозрачности бизнеса на всех уровнях компании.

Стратегии развития ОАО «Северсталь» находят отражение в стратегическом бизнес-плане и сбалансированных показателях, среди них можно выделить следующие основные направления:

- 1) увеличение объемов производства, в том числе продуктов с высокой добавленной стоимостью;
- 2) повышение средней цены продаж;
- 3) оптимизация затрат;
- 4) создание условий для раскрытия творческого потенциала работников;
- 5) повышение капитализации компании;
- 6) повышение социальной значимости и ответственности компании.

Стратегия развития холдинга включает в себя разработку ряда направлений деятельности компании. Прежде всего, это производственная стратегия, соответствующая стратегии внутреннего развития компании и включающая в себя такие задачи, как увеличение объемов производства, снижение затрат, повышение качества производимого продукта. Важнейшими направлениями деятельности дирекции по производству остается совершенствование системы планирования производства для достижения лучшей ритмичности и 100 %-ного выполнения заказов, а также совершенствование системы ремонтов оборудования с целью уменьшения простоев.

Реализация сервисно ориентированной стратегии позволяет интегрированному объединению укреплять свою конкурентоспособность. Основными задачами сбытовой программы являлись уход от посредников, создание собственной сбытовой сети, поддержание разумного баланса между внут-

ренными и внешними продажами. В этой связи компания уделяет большое внимание выработке индивидуальных предложений с учетом специфики бизнеса конкретных потребителей. Долгосрочные договоры, гибкая система ценообразования, индивидуальные технические условия и графики поставки, разработка новых видов продуктов стали элементами этой системы. Важным блоком сбытовой программы стала работа с ключевыми клиентами.

Поиск новых возможностей для развития и применения в компании маркетинговых практик мирового класса, для улучшения взаимодействия между службами маркетинга и сбыта – еще одно важное направление работы. Программа повышения эффективности и усиления стратегической роли маркетинга и сбыта, к реализации которой компания совместно с Корпоративным университетом приступила в 2007 г., позволяет наращивать потенциал маркетинга и сбыта на предприятиях, дает вклад в интеграционный процесс между предприятиями ОАО «Северсталь» и способствует развитию культуры обмена знаниями в компании. Конференции и семинары, информационные и образовательные ресурсы создают условия для развития компетенций маркетологов и помогают обеспечить преемственность опыта в решении маркетинговых и сбытовых задач. Взаимодействие в области ключевых маркетинговых процессов дает предприятиям возможность объединять преимущества друг друга и реализовывать сбытовые стратегии.

Целью коммерческой стратегии является оптимизация системы закупок при бесперебойном обеспечении компании сырьем, что позволяет

компании оставаться в числе высокорентабельных предприятий российской черной металлургии. Реализованы основные задачи сбытовой программы, в частности одна из главных – уход от посредников. За счет другой программы – организационно-технических мероприятий, – направленной на получение продукции заданного объема и качества при рациональных затратах, компания получает ежегодный экономический эффект в размере 1,5–3% от себестоимости продукции.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Владимирова И. Г.* Организационные формы интеграции компаний. <http://www.cfin.ru>.
2. *Ефименко Е. Н.* Кооперация и интеграция в мясопродуктовом подкомплексе АПК. <http://www.ncstu.ru>.
3. *Никольская Е. Г.* Теория и практика обновления основных фондов в строительных комплексах. <http://www.m-economy.ru>.
4. *Соболева Ю. П.* Управление производственной кооперацией в промышленности на основе развития субконтрактной системы организации производства / Ю. П. Соболева. – СПб: ИНФО-ДА, 2007. – С. 158.
5. Стратегический менеджмент / А. Н. Петров. – СПб: Питер, 2007. – 496 с.
6. Управление социально-экономическим развитием России: концепции, цели, механизмы / Львов Д. С., Поршнев А. Г. и др. – М.: Экономика, 2002. – 702 с.
7. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / А. П. Градов. – 4-е изд., перераб. – СПб: Специальная Литература, 2003. – 959 с.