Носова Светлана Сергеевна —
доктор экономических наук, профессор кафедры региональной и инновационной экономики НИЯУ МИФИ.

Svetlana S. Nosova —
National Research Nuclear University.

Работа выполнена при поддержке Программы повышения конкурентоспособности НИЯУ МИФИ (договор № 02.a03.21.0005 от 27.08.2013).

Цифровая экономика в стратегии интеграции производства в России

Постановка вопроса

По словам В.В. Путина, «без цифровой экономики у российской экономики, а значит, и у страны в целом, нет будущего. Поэтому это задача номер один, которую мы должны решить» [1]. 28 июля 2017 г. была утверждена программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [2]. Согласно Указу Президента РФ от 7 июня 2018 г., правительством разработаны специальные нацпроекты по двенадцати основным направления развития нашей страны до 2024 г. В частности, представлен национальный проект «Цифровая экономика», ориентированный на решение ряда задач, одной из которых является «создание сквозных цифровых технологий преимущественно на основе отечественных разработок». Общий объем финансирования — более 1,5 трлн руб. [3]. На наш взгляд, базой создания сквозных цифровых технологий является стратегия интеграции производства во всех видах ее проявления, но в большей степени в формировании инновационных территориальных кластеров. Следует признать, что кластерная интеграция способствует повышению качества рабочей силы, росту инноваций, повышению конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, увеличению доходов и платежеспособного спроса на товары и услуги, расширению международных хозяйственных связей, привлечению иностранного капитала и в конечном итоге обеспечению открытости экономики за счет роста интегрированного цифрового производства.

Цифровая экономика как результат стратегии интеграции производства

Когда мы говорим о цифровой экономике, то речь идет не о цифре как таковой, а о цифровых технологиях (*digital technology*), которые автоматизируют бизнес-процессы. Цифровые технологии становятся исходным материалом в принятии различных стратегических решений и в конечном итоге открывают огромный спектр

УДК 338.2:004.9
DOI: 10.33917/es-4.162.2019.18-24

В статье сформулированы концептуальные положения, раскрывающие стратегию интеграции производства в условиях цифровизации российской экономики; обоснована логика ее формирования как социально-экономического вектора, способствующего созданию цифровой экономики, обеспечивающей рост конкурентных преимуществ российских предприятий и экономики в целом; представлен зарубежный опыт стратегии интеграции производства и образования интегрированных структур, который целесообразно учитывать в отечественной практике; проанализированы функциональные стратегии интеграции производства в российской экономике; обоснована роль кластерной интеграции, способствующей созданию инновационных территориальных кластеров как фактора роста цифровой экономики, которая способствует созданию и использованию цифровых технологий, а также формированию новой цифровой платформы в стратегии интеграции производства с целью улучшения социальной и экономической ситуации в РФ.

Ключевые слова
Цифровая экономика, стратегия интеграции производства, интегрированные структуры, маркетинговые и организационно-управленческие стратегии, конкурентные преимущества, кластерная интеграция.

возможностей. Не надо сомневаться, что цель цифровой экономики, как и экономики вообще, — рост прибыли. Именно *автоматизация бизнес-процессов и связанные с ней аналитика и коммуникации, вызванные использованием цифровых технологий, становятся фактором экономического роста.* «Если происходит разрыв между фазами воспроизводства, то неизбежно возникает турбулентность в экономическом развитии» [4, с. 233]. Цифровые технологии в состоянии устранить турбулентность, так как с их помощью можно оперативно и грамотно принимать точные стратегические решения в условиях изменения как внутренней, так внешней среды хозяйствования. Производство различных товаров все больше роботизируется — в традиционные товары встраиваются цифровые датчики, позволяющие упростить использование товара. Одной из ценностей в деятельности интегрированных структур является собственно создание цифровой платформы, которая задает новые профессиональные стандарты, развивает конкуренцию и формирует динамические рейтинги участников интегрированных структур. Цифровая платформа, возникающая после слияний и поглощений (сделки M&A), понимаемая как эффект от интеграции производства, способствует:

- наращиванию производственного потенциала;
- тиражированию результатов НИОКР и инвестиционных проектов;
- расширению контролируемых рынков;
- внедрению операций, связанных с проведением стратегического маркетинга, а также с качественным улучшением общего менеджмента в плане перестройки его на стратегический менеджмент.

Все вышеперечисленные эффекты использования цифровых платформ способны помочь решить насущные социальные и глобальные проблемы, упрощая коммуникации между наукой, бизнесом, государством и гражданским обществом, повы-

Digital Economy in the Strategy of Production Integration in Russia

The article formulates conceptual provisions revealing the strategy of production integration in the context of the Russian economy digitalization; the paper justifies the logic of its formation as a socio-economic vector, contributing to creation of the digital economy, ensuring the growth of competitive advantages of Russian enterprises and the economy as a whole; the author reviews foreign experience of the strategy of production integration and integrated structures formation, which should be taken into account in domestic practice; the article analyzes functional strategies of production integration in the Russian economy; the paper substantiates the role of cluster integration, contributing to creation of innovative territorial clusters as a growth factor for the digital economy, which contributes to creating and applying digital technologies, as well as to formation of a new digital platform in the production integration strategy with the aim of improving social and economic situation in the Russian Federation.

Keywords
Digital economy, production integration strategy, integrated structures, marketing and organizational management strategies, competitive advantages, cluster integration.

Светлана Носова

Цель цифровой экономики, как и экономики вообще, — рост прибыли.

шая производительность, создавая новые возможности для предпринимательства и трудовой деятельности, получения образования и постоянного повышения и расширения профессиональных квалификаций, позволяя учитывать особые потребности социально незащищенных групп, создавая новые возможности для социально значимых научных исследований и смягчая риски в социально-экономическом развитии.

Концептуальные подходы к обоснованию стратегии интеграции производства

На данный момент в экономической науке сложилось несколько концептуальных подходов к объяснению сущности интеграции. Чаще всего рассматриваются два подхода: неоклассический и институциональный:

- неоклассический подход предлагает исследовать интеграцию с позиции роста масштаба производства, обеспечивающего увеличение прибыли;
- институциональный подход концентрирует внимание на эволюции правил поведения бизнеса, то есть учреждений (институтов), способствующих повышению эффективности управления бизнесом и, соответственно, росту прибыли без дополнительных расходов. Он делает акцент на сокращении средних издержек за счет снижения стоимости рыночных сделок при заключении контрактов по производству и реализации продукта в результате их перемещения из рыночной системы в сферу функционирования самой фирмы и таким образом максимизирует прибыль.

Базируясь на вышеперечисленных подходах, считаем целесообразным выделить результативность стратегии интеграции производства (*рис. 1*).

В настоящее время можно выделить три базовых подхода к процедуре выбора стратегии интеграции производства. Первый из них, согласно Игорю Ансоффу, основан на матрице продукт (рынок) и наиболее успешно применяется для растущих организаций, выходящих на рынок [5]. Эта матрица предусматривает использование четырех базовых стратегий интеграции: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация (*рис. 2*).

Выбор конкурентной стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности предприятия постоянно обновлять производство. Согласно Майклу Портеру, конкурентные стратегии базируются на двух теоретических постулатах: «пять сил конкуренции» и «цепочка ценностей».

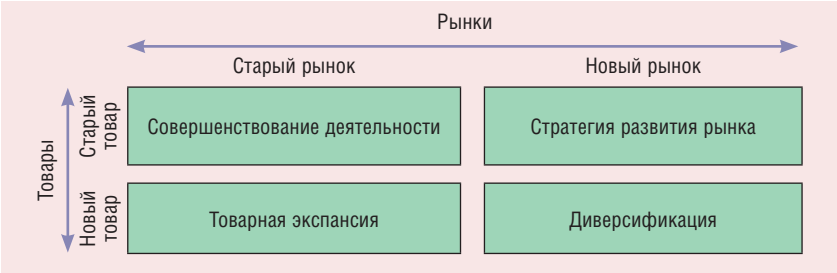
Пять сил конкуренции определяют уровень прибыли в отрасли. К ним относятся: 1) проникновение новых конкурентов; 2) угроза появления на рынке товаров-субститутов, произведенных по иной технологической схеме; 3) возможности покупателей; 4) возможности поставщиков;

Рисунок 1

Результативность стратегии интеграции производства

Рисунок 2

Матрица И. Ансоффа



5) конкуренция между компаниями, уже укрепившимися на рынке.

Майкл Портер обосновал принципы создания конкурентных преимуществ предприятия. Общие (по терминологии М. Портера) конкурентные стратегии представляют собой три вида действий, направленных на получение предприятием конкурентных преимуществ [6]:

1. Лидерство в снижении издержек (стремление компании стать производителем с низкими издержками). Как правило, эти преимущества получаются путем продажи стандартной продукции, когда производятся и реализуются товары массового спроса и когда предприятие располагает сильными каналами распределения.

2. Стремление предприятия к уникальности в самой продукции, методах доставки, условиях маркетинга или каком-либо другом факторе.

3. Фокусирование внимания на выборе такого сегмента рынка, который данное предприятие в состоянии обслужить более эффективно, чем его конкуренты. При этом фокусирование обычно касается достижения преимуществ в области снижения издержек либо в усилениях дифференциации продукции.

Для наглядности базовые стратегии М. Портера представлены в матрице выбора базовых конкурентных стратегий (*рис. 3*).

Анализ функциональных стратегий интеграции производства в условиях цифровой экономики

Несмотря на универсальный характер базовых и функциональных стратегий, на наш взгляд, необходимо выделить маркетинговую и организационно-управленческую стратегии интеграции производства.

Маркетинговая стратегия — это стратегия, основанная на комплексном исследовании рынка: изучении конкуренции, цен и ценовой политики конкурентов, сегментации рынка, анализе условий торговли, требований к рекламе, сбыту и сервису с учетом внешней и внутренней среды, в которой действует предприятие. Данный подход обеспечивает выбор производства того вида продукции, который подходит для диверсификации производства предприятия.

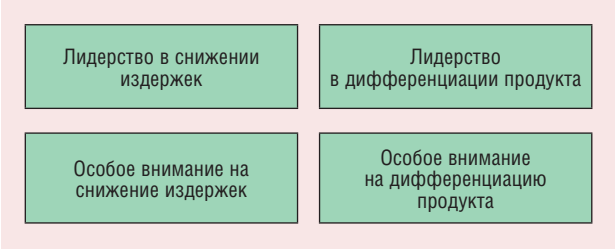
Выбор маркетинговой стратегии, базирующийся на концепции потребительского поведения, акцентирует внимание на следующих положениях (см. *таблицу*).

В условиях цифровой экономики в маркетинговой стратегии интеграции производства Интернет постепенно становится основным инструментом привлечения клиентов и завоевания их внимания, поскольку предоставляет колоссальные возможности в сфере маркетинга. В этой связи необходимо иметь полный обзор технологий и приемов практического использования Интернета для создания «машины продаж» с предсказуемым и измеримым результатом. Нужно иметь четкое представление о проектировании системы привлечения клиентов через Интернет с целью повышения объемов продаж и увеличения отдачи от затрат на рекламу. Этого можно достичь в результате:

- разработки стратегии продвижения сайта в Интернете;
- проведения анализа конверсии сайта и выявления способов ее увеличения;
- исследования инструментов и этапов проектирования сайта;
- освоения правил создания контента для сайта с учетом специфики целевой аудитории и целей создания сайта;

Рисунок 3

Матрица выбора базовых конкурентных стратегий (М. Портер)



Основные положения маркетинговой стратегии

	Маркетинговая стратегия				
Основные стратегические усилия	Поиск ниши на рынке	Развитие рынка	Упрочение на рынке	Отстаивание своей ниши на рынке	Снижение издержек
Затраты на маркетинговые исследования	Возрастающие	Высокие	Высокие	Стабильные	Низкие
НИОКР	Наибольшие	Доработка	Совершенствование	Модернизация	Поиск новых проектов

• ознакомления с этапами поискового продвижения сайта;
• освоения принципов формирования сегментов для проведения рекламных кампаний в Сети;
• ознакомления с показателями эффективности контекстной рекламной кампании;
• рассмотрение показателей эффективности рекламной кампании в социальных сетях.

Стратегия интеграции производства базируется «на основных концептуальных подходах к анализу конкурентоспособности предприятия, среди которых имеют место продуктовый, ресурсный, отраслевой, институциональный подходы» [7, с. 60]. В то же время маркетинговые стратегии занимают особое место в развитии бизнеса, в частности бизнеса международного, поскольку они определяют идеологию его развития и задают (в соответствии с определением международного и глобального маркетинга) тип бизнес-технологий и форму международных бизнес-операций. В условиях цифровой экономики для организации сбыта на веб-сайте интегрированной структуры любому товару или услуге нужна реклама, продающая, убеждающая, напоминающая потребителю о продукте, и PR, который будет создавать положительную репутацию конкретного товара и продавца, завоевывая симпатии потребителей не только на текущий период, но и с учетом перспективы. В этой связи необходимо изучить инструменты и навыки повышения спроса на свой товар или услуги в Интернете путем укрепления важного нематериального актива компании — ее репутации.

>> Стратегия маркетинга требует совершенствования организационно-управленческой стратегии интеграции производства.

Наиболее популярным маркетинговым инструментом стратегического анализа предстает SWOT-анализ, который в ходе стратегического планирования позволяет аналитикам компании сравнивать сильные и слабые стороны маркетинговой микросреды компании с шансами и угрозами бизнесу. Результатом SWOT-анализа в конечном итоге является оценка конкурентной позиции компании на рынке [8]. Иначе говоря, стратегия маркетинга требует совершенствования организационно-управленческой стратегии интеграции производства.

Организационно-управленческая стратегия обеспечивает сквозной контроль над предпринимательской деятельностью, что позволяет ей увеличить конкурентные преимущества и доходность всех объединенных предприятий, обеспечить согласованность в принятии целого комплекса краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных управленческих решений. Она способствует переориентации общей стратегии управления предприятием на корпоративную стратегию — стратегию, формирующую организационно-правовые формы интегрированных структур. Интегрированная компания как система слишком сложно устроена. Управлять такой компанией сложно. Использование цифровых технологий позволяет оптимизировать организацию деятельности компании, что так или иначе ведет к необходимости разработки грамотной управленческой модели бизнес-архитектуры, которая будет содержать в себе все элементы компании и их связи. Для этого необходимо изучить современные методики и инструменты управления бизнес-процессами интегрированной компании, что поможет достичь совершенствования деятельности организации [9].

Создавая стратегический альянс, компания оказывается способной использовать силу и возможности крупной корпорации. Оперативные решения, принимаемые в рамках кооперационных стратегий, имеющих целью объединить в наиболее выигрышной для обеих сторон компоновке их активы (например, финансы, доступ к рынкам, владение земельными участками, производственное оборудование, технологии, профессиональный опыт и интеллектуальную собственность), обычно сводятся к образованию следующих трех организационно-правовых форм: 1) контрактное совместное предприятие; 2) акционерное совместное предприятие; 3) партнерство. Последнее, являющееся весьма популярным в международном бизнесе, известно первоначально в таких формах, как консор-

циум, соглашение о сотрудничестве и стратегический альянс.

Популярность партнерства в виде стратегических альянсов основана на следующих характеристиках: 1) небольшие прямые зарубежные инвестиции (либо их отсутствие) со стороны партнеров; 2) создание небольших объединенных групп менеджмента по отдельным бизнес-функциям; 3) интракорпоративный обмен персоналом; 4) интенсивное развитие интракорпоративных коммуникаций всех типов (материальные, финансовые, информационные); 5) долгосрочность обязательных отношений сторон.

Организационные формы, которые приняла интеграция в России, включают несколько вариантов: формирование финансово-корпоративных групп; выделение подразделений в самостоятельные бизнес-единицы; создание новых подразделений на существующих предприятиях; преобразование ранее сформированных холдинговых структур и конгломератов по типу инвестиционных фондов; создание компаний холдингового типа путем слияний и поглощений. Например, холдинговая форма получила наибольшее распространение в Западной Европе (особенно в Германии). В качестве наиболее яркого примера российского диверсифицированного холдинга следует назвать компанию «Газпром». Приоритетные направления интеграции производства в России включают: развитие интеграционных отношений в отраслях наукоемкого производства; создание совместных структур в области информационного обеспечения экономического роста; формирование интегрированных организаций в сфере воспроизводства объектов интеллектуальной собственности и создания «транснациональных невещественных активов».

Оценка роли инновационных территориальных кластеров (ИТК) как фактора акселерации цифровой экономики России

В условиях цифровой экономики, использующей цифровые технологии как главный ресурс развития, стратегия интеграции производства способствует росту прорывных инноваций и открывает широкие возможности для построения конкурентоспособной экономики России. В этой связи, как правильно утверждается, «необходимо построение инновационных территориальных кластеров» [10, с. 228]. Главная задача кластерной организации заключается «в преодолении инновационных разрывов (*innovations gaps*), то есть речь идет о налаживании взаимодействия и внутренних связей в самом кластере (бизнес — наука/образование — органы власти — институты развития) и в сфере взаимоотношений кластера с внешней средой (кластер — глобальный рынок)» [11]. Кластеры представляют собой сеть фирм и связанных с ними организаций, вступающих в интерактивную кооперацию на различных стадиях стоимостной цепочки. Организации, объединенные в кластер, работают в режиме коллаборации [12] и обеспечивают выход российской экономики на мировой уровень.

> Эффект от стратегии интеграции производства является инновационным, уникальным и имеет огромный экспортный потенциал.

* * *

Стратегия интеграции производства, предлагая прогрессивные решения глобальных проблем, повышая эффективность управленческих решений и стимулируя активное участие бизнеса и гражданского общества в формировании экономического благосостояния страны, выступает как важный инструмент цифровизации российской экономики.

Ориентация стратегии интеграции производства на быстрое создание цифровых технологий позволит совершить рывок и выйти в лидеры в сегодняшней гонке цифровизации. Эффект от стратегии интеграции производства является инновационным, уникальным и имеет огромный экспортный потенциал. Для быстрого выхода на глобальный уровень необходим синергетический эффект от координации национальных разработок с зарубежными IT-лидерами.

Все необходимые компетенции стратегии интеграции производства (создание цифровых систем, управление при помощи процессов, проектное управление, корпоративная безопасность и т.п.) имеются в наличии у интегрированных структур. Это позволяет привлечь национальных и глобальных инвесторов к деятельности центра и инициатив цифровизации. Значит, есть реальная возможность изменить правила цифровизации, занять достойное лидирующее место в мировой гонке цифровой трансформации и обогнать лидеров, которые стали притормаживать.

Светлана Носова

Цифровая экономика открывает доступ к существенному массиву данных многочисленным участникам глобального экономического пространства. В этой связи в РФ идет разработка национальных программ развития экономики нового поколения, включающая вопросы создания и внедрения отечественных цифровых технологий, а также новых способов управления в системе интегрированных бизнес-структур.

В настоящее время стратегию интеграции производства предлагается рассматривать в режиме создания и использования цифровых технологий в социально-экономическом развитии России.

Российские ИТК интенсивно используют новейшие цифровые ресурсы для обеспечения открытости экономики и повышения качества экономического роста. Как следствие происходит изменение роли наемного работника в экономическом развитии — помимо высокого уровня профессиональной компетенции он должен обладать умением эффективно использовать цифровые технологии с целью улучшения социальной и экономической ситуации в РФ.

ПЭС 18062 / 13.04.2018

Источники

1. Путин: без цифровой экономики у России нет будущего [Электронный ресурс] // Forklog. URL: https://forklog.com/putin-bez-tsifrovoj-ekonomiki-u-rossii-net-budushhego.

2. Распоряжение Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р «Об утверждении программы „Цифровая экономика Российской Федерации“» [Электронный ресурс] // Гарант. URL: http://base.garant.ru/71734878/#ixzz4xa7EKLoG.

3. Национальный проект «Цифровая экономика» [Электронный ресурс] // Википедия. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/

4. Nosova S., et al. Turbulence in the Russian Economy Management System // International Journal of Economics and Financial Issues (IJEFI). 2016. N 6(S1). Pp. 233–238.

5. Матрица И. Ансоффа и матрица Д. Абеля [Электронный ресурс] // STPLAN.RU. URL: http://stplan.ru/articles/theory/mansoff.htm.

6. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N.Y.: The Free Press, 1980.

7. Nosova S., et al. Assessing the Role of Nano-intellectual Capital as a Factor in the Growth of High-Tech Industrial Complex of Russia // International Journal of Applied Business and Economic Research. 2017. Vol. 15. N 13. Pp. 53–62.

8. SWOT-анализ как инструмент стратегического менеджмента [Электронный ресурс] // HR-Portal. URL: http://hr-portal.ru/article/

9. Nosova S.S., et al. The Strategy of the Digital Transformation of the Russian Economy in the XXI Century // International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET). 2019. February. Vol. 10. Issue 02. Pp. 1638–1648.

10. Nosova S., et al. Conceptual Approaches to Overcoming Turbulence in the Innovative Development of Russian Industrial Enterprises // International Journal of Applied Business and Economic Research. 2017. Vol. 15. N 13. Pp. 223–230.

11. Nosova S. The Entrance of Modern Economy of Russia Onto the New Trajectory of Growth // International Journal of Applied Business and Economic Research. 2017. Vol. 15. N 13. Pp. 73–80.

12. Носова С.С. Стратегия инновационной экономики в режиме коллаборации // Экономические стратегии. 2018. № 6. С. 48–57.

References

1. *Putin: bez tsifrovoi ekonomiki u Rossii net budushchego* [Putin: Without Digital Economy Russia has No Future]. Forklog, available at: https://forklog.com/putin-bez-tsifrovoj-ekonomiki-u-rossii-net-budushhego.

2. *Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 28 iyulya 2017 g. N 1632-r "Ob utverzhdenii programmy „Tsifrovaya ekonomika Rossiiskoi Federatsii"* [Resolution № 1632-r of the Russian Government of July 28, 2017 "On Approving the Programme "Digital Economy of the Russian Federation"]. Garant, available at: http://base.garant.ru/71734878/#ixzz4xa7EKLoG.

3. *Natsional'nyi proekt "Tsifrovaya ekonomika"* [National Project "Digital Economy"]. Vikipediya, available at: https://ru.wikipedia.org/wiki/

4. Nosova S., et al. Turbulence in the Russian Economy Management System. *International Journal of Economics and Financial Issues* (IJEFI), 2016, no 6(S1), pp. 233–238.

5. Ansoff I.H. *Strategies for Diversification*. STPLAN.RU, available at: http://stplan.ru/articles/theory/mansoff.htm.

6. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. N.Y., The Free Press, 1980.

7. Nosova S., et al. Assessing the Role of Nano-intellectual Capital as a Factor in the Growth of High-Tech Industrial Complex of Russia. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 2017, vol. 15, no 13, pp. 53–62.

8. *SWOT-analiz kak instrument strategicheskogo menedzhmenta* [SWOT-analysis as a Tool for Strategic Management]. HR-Portal, available at: http://hr-portal.ru/article/

9. Nosova S.S., et al. The Strategy of the Digital Transformation of the Russian Economy in the XXI Century. *International Journal of Civil Engineering and Technology* (IJCIET), 2019, February, vol. 10, issue 02, pp. 1638–1648.

10. Nosova S., et al. Conceptual Approaches to Overcoming Turbulence in the Innovative Development of Russian Industrial Enterprises. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 2017, vol. 15, no 13, pp. 223–230.

11. Nosova S. The Entrance of Modern Economy of Russia Onto the New Trajectory of Growth. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 2017, vol. 15, no 13, pp. 73–80.

12. Nosova S.S. Strategiya innovatsionnoi ekonomiki v rezhime kollaboratsii [Innovation Economy Strategy in Collaborative Mode]. *Ekonomicheskie strategii*, 2018, no 6, pp. 48–57.