

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2026-3-11>

УДК 339.544



Attribution

cc by

**ИНТЕГРАЦИЯ И СИНЕРГИЯ, КАК ФАКТОРЫ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА  
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Киреева А.В.**

Белгородский государственный технологический университет имени В. Г. Шухова

***Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению интеграции и синергии, как факторов инновационного потенциала внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий. Проанализированы различные существующие подходы к определениям «интеграция» и «синергия». Установлено, что нет единого подхода у данных определений. Учтена актуальность темы. Изучения темы особенно актуально в современных условиях, так как пути развития интеграции и синергии в долгосрочной перспективе — это не просто продолжение текущей деятельности, а эволюция в сторону более сложных, умных и устойчивых форм глобального взаимодействия. Другими словами, интеграция и синергия образуют «стратегический дуэт», который определяет успех международной экспансии промышленного предприятия. С целью развития исследуемой темы предложены некоторые рекомендации. В заключении приведены основные результаты, подведен обобщий итог и список использованной литературы.*

***Ключевые слова:** интеграция, синергия, внешнеэкономическая деятельность, промышленное предприятие, инновации, долгосрочное конкурентное преимущество.*

***Финансирование:** инициативная работа.*

Original article

**TITLE OF THE ARTICLE: INTEGRATION AND SYNERGY AS FACTORS  
OF INNOVATIVE POTENTIAL OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

**Antonina V. Kireeva**

Belgorod State Technological University named after V. G. Shukhov

***Abstract.** This article examines integration and synergy as factors in the innovative potential of industrial enterprises' foreign economic activity. Various existing approaches to the definitions of "integration" and "synergy" are analyzed. It is established that there is no uniform approach to these definitions. The relevance of the topic is also considered. Studying this topic is particularly relevant in today's context, as the long-term development of integration and synergy is not simply a continuation of current activities, but an evolution toward more complex, intelligent, and sustainable forms of global interaction. In other words, integration and synergy form a "strategic duet" that determines the success of an industrial enterprise's international expansion. Several recommendations are offered for further development of this topic. The conclusion presents the main results, summarizes the overall results, and lists references.*

***Key words:** integration, synergy, foreign economic activity, industrial enterprise, innovation, competitive advantage.*

***Funding:** Independent work.*

**Введение.**

Интеграция занимает ведущее место в развитии внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий, для которых интеграция — это не просто возможность роста экспорта, но и стратегический инструмент повышения эффективности, инновационности и устойчивости в глобальной экономике.

Синергия имеет решающее значение в развитии внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий, так как в условиях растущей конкуренции и сложности международной торговли объединение усилий становится не просто преимуществом, а необходимостью для долгосрочного роста.

Синергия и интеграция — взаимодополняющие стратегии, которые в совокупности создают мощный

импульс для развития внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий.

Актуальность проводимого исследования определяется необходимостью изучения современных тенденций развития интеграции и синергии внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий.

Целью данного исследования является анализ ситуации, связанной с интеграцией и синергией внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий, а также определение возможных путей развития в долгосрочной перспективе.

**Обсуждение.**

В первую очередь, рассмотрим несколько подходов к определению «интеграция», а затем и «синергия».

В толковом словаре русского языка под редакцией Д. Н. Ушакова дается следующее определение интеграции: «объединение (от лат. *integrum* – целое; лат. *integratio* – восстановление, восполнение) – сплочение, объединение политических, экономических, государственных и общественных структур в рамках региона, страны, мира» [6].

На наш взгляд, интеграция – это процесс объединения частей в целое для полноценного развития общества на всех уровнях.

В Большой российской энциклопедии под термином «экономическая интеграция» понимается «(лат. *integratio* – восстановление, восполнение, от *integer* – целый, полный) сближение и объединение компаний, отраслей, регионов, стран, углубление их взаимодействия на основе различных видов и форм разделения и комбинации труда, производства, ведения бизнеса, развития специализации и кооперации. Интеграция – одна из основных тенденций мирового трансформационного процесса в индустриальную и постиндустриальную эпохи» [1].

Мы согласны с этим определением и считаем, что экономическая интеграция – это процесс сближения национальных хозяйственных систем двух и более стран, ведущий к созданию единого экономического пространства.

Если интеграция выходит на уровень нескольких стран, она становится международной. Её суть – в добровольном объединении экономик разных государств по общим правилам, закреплённым в договорах. Главная выгода для участников – возможность использовать ресурсы и возможности всех стран-партнёров, как единого целого: общие финансы, технологии, кадры и рынки.

Экономическая интеграция развивается поэтапно, от простых форм к более глубоким:

1. **Преференциальная зона:** страны договариваются о взаимных льготах (например, снижают пошлины на некоторые товары друг для друга).
2. **Зона свободной торговли:** полная отмена пошлин и квот во взаимной торговле. Но каждая страна сохраняет право на свою собственную торговую политику с остальным миром.
3. **Таможенный союз:** это зона свободной торговли + единая внешняя политика. Страны не только торгуют между собой без барьеров, но и устанавливают общий тариф для всех товаров из третьих стран.
4. **Общий рынок:** это таможенный союз + свобода движения. Добавляется свободное перемещение не только товаров, но и услуг, капиталов и рабочей силы между странами-участницами.
5. **Экономический союз:** наиболее глубокая форма. Это общий рынок + единая экономическая политика. Часто включает единую валюту, общие стандарты, гармонизацию налогов и законов. Страны координируют свои действия как единое экономическое целое.
6. **Полная интеграция** представляет собой конечную и наиболее глубокую стадию интеграционного

процесса. Она предполагает создание единого пространства, в котором страны-участницы не только синхронизируют экономические механизмы (общая валюта, бюджет, налоговая система), но и передают ключевые политические и суверенные функции наднациональным органам. Это выражается в проведении согласованной внешней политики, введении общего гражданства и полной ликвидации административных и пограничных барьеров между государствами.

По мнению Казаковой Л. В.: «Международная экономическая интеграция – это процесс срастания экономик соседних стран в единый хозяйственный комплекс на основе устойчивых экономических связей между их компаниями.» [5]

С нашей точки зрения, международная экономическая интеграция – это стратегический путь к усилению экономик через объединение.

Другое немало важное определение: «Интеграция производства на предприятии – это стратегия, при которой компания объединяет под своим контролем либо однотипные производства (горизонтальная интеграция), либо все последовательные стадии создания продукта – от добычи сырья до продажи конечному потребителю (вертикальная интеграция)».

По нашему мнению, основная цель такой внутренней интеграции – повысить эффективность, снизить риски и добиться финансовой устойчивости в конкурентной борьбе.

Следовательно, можно заключить, что глобальный (мировой) рынок возникает как результат слияния и взаимопроникновения национальных рынков, которое становится возможным, благодаря развитию и укреплению процессов международной экономической интеграции между странами.

Для промышленного предприятия интеграция – это **стратегический инструмент выживания и роста** в глобальной экономике. Она превращает внешнеэкономическую деятельность из рискованной и затратной операции в рутинный, предсказуемый и высокоэффективный процесс. Предприятие получает возможность действовать не как одинокий игрок на чужом поле, а как часть большой команды с общими правилами, что значительно повышает его шансы на успех.

Интеграция превращает внешние, рыночные, непредсказуемые отношения – во внутренние, управляемые, прогнозируемые процессы. Это создаёт фундамент, на котором уже можно строить синергию, инновации и долгосрочное конкурентное преимущество.

Ключевым преимуществом интеграции является обретение стратегического контроля и предсказуемости в хаотичной глобальной среде, что является необходимым условием для устойчивого развития внешнеэкономической деятельности.

Проанализировав несколько подходов к определению «интеграция», рассмотрим ряд толкований термина «синергия».

В Большой российской энциклопедии термин «синергия (от греч. *συνεργία* – сотрудничество, содружество) в стратегическом менеджменте, совместное

действие различных по своей структуре, масштабу и характеру оказываемого влияния элементов, вследствие которого образуется качественно новый результат, достигаемый только благодаря кооперации между этими элементами» [1].

Мы считаем, что синергия – это магия системного мышления, превращающая набор отдельных частей в нечто большее, мощное и эффективное.

С точки зрения Иванова Д. А., «синергия – это явление, проявляющееся в результате взаимодействия (совместного действия) нескольких участников», а термин «синергетический эффект» – это результат такого взаимодействия [2; 3].

Следовательно, внедрение принципов синергии является стратегически целесообразным для развития предприятия. По своей сути, синергия представляет собой форму кооперации, при которой участники начинают функционировать как единая система. Такое взаимодействие напрямую способствует взаимному развитию всех вовлечённых сторон.

Ключевое преимущество синергии заключается в мультипликативном экономическом эффекте: совокупный результат совместных действий многократно превосходит потенциальные результаты каждого участника, действующего обособленно. Практическое применение этого подхода позволяет не только максимизировать прибыль в краткосрочной перспективе, но и значительно повысить рыночную стоимость бизнеса в долгосрочном периоде.

Синергия важна и полезна для внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий, потому что:

1. Победа над сложностью: внешнеэкономическая деятельность сама по себе сложна (валюты, законы, логистика, культурные различия). Синергия не добавляет сложности, а, наоборот, создаёт систему для управления этой сложностью, превращая её в преимущество.
2. Ответ на глобальную конкуренцию: на мировом рынке конкурируют не отдельные заводы, а глобальные сети создания стоимости. Победит та, которая эффективнее использует синергию между своими звеньями в разных точках планеты.
3. Окупаемость высоких входных барьеров: выход на новый рынок требует огромных инвестиций. Синергия позволяет распределить эти издержки на несколько продуктов или рынков и быстрее достичь точки безубыточности.

Важность интеграции и синергии [4] можно раскрыть через системный эффект, где интеграция формирует среду для сотрудничества, а синергия извлекает из этой среды максимальную пользу. Другими словами, интеграция (макро и микро) — это стратегический выбор пути: «Мы будем работать как единое целое с партнёрами/странами и внутри себя».

По нашему мнению, синергия — это тактическое и операционное мастерство двигаться по этому пути с максимальной отдачей, скоростью и минимальным расходом ресурсов.

Без интеграции синергия ограничена национальными рамками и не может раскрыть свой глобальный потенциал.

Без синергии интеграция остаётся просто формальным соглашением, не приносящим компании-участнику максимальной прибыли.

Вместе же они образуют мощнейший альянс, где интеграция и синергия — это два ключевых шага или фактора на пути превращения местной компании в мирового лидера, извлекающего выгоду из единства и разнообразия мирового рынка одновременно.

В итоге нашего исследования хотелось бы обратить внимание на роль и место интеграции и синергии в развитии внешнеэкономической деятельности промышленного предприятия.

Дело в том, что место, которое занимают интеграция и синергия — это сердцевина глобальной стратегии предприятия, где интеграция задаёт вектор и границы роста, а синергия наполняет этот рост реальной экономической эффективностью и ценностью.

Что касается роли, то таким образом, важнейшая общая роль интеграции и синергии — быть основным инструментом трансформации:

Национальный производитель → (через интеграцию) → Международная компания → (через синергию) → Глобальный чемпион.

По нашему мнению, весомое значение в современном мире имеет такое понятие, как «инновация» (обновление, нововведение, то есть практическая реализация новой ценности). Так как именно инновация — это смыслообразующий элемент в связке "интеграция-синергия" для внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий. Она трансформирует эти процессы из тактических инструментов снижения издержек или расширения сбыта в стратегическую платформу для долгосрочного конкурентного преимущества. В современной глобальной экономике интегрируется и создаёт синергию не предприятие как таковое, а его инновационный потенциал.

В итоге, хотелось бы подчеркнуть, что интеграция и синергия – это факторы инновационного потенциала внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий, которые способны превратить промышленное предприятие из одиночного экономического агента в уникальный узел глобальной сети создания ценности, а также способны признавать партнёром в самых передовых и прибыльных проектах мира.

#### **Результаты**

Сделаем несколько выводов:

Во – первых, интеграция и синергия образуют «стратегический дуэт», который определяет успех международной экспансии промышленного предприятия.

Без интеграции у синергии нет масштаба для применения. Компания остаётся локальным, пусть и эффективным, игроком.

Без синергии интеграция становится грузом. Компания превращается в неповоротливого «глобального гиганта» с низкой рентабельностью, который не может реализовать потенциал своего размера.

Во - вторых, путь развития интеграции и синергии в долгосрочной перспективе лежит от интеграции активов к интеграции возможностей, а от синергии эффективности — к синергии создания уникальной ценности и устойчивости. Успешным будет то предприятие, которое научится не просто объединяться и экономить, а динамично формировать и перестраивать глобальные сети для совместного решения сложных задач будущего.

Пути развития интеграции и синергии в долгосрочной перспективе — это не просто продолжение текущей деятельности, а эволюция в сторону более сложных, умных и устойчивых форм глобального взаимодействия.

В-третьих, мы определили, что интеграция и синергия — это факторы инновационного потенциала внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий, которые способны превратить промышленное предприятие из одиночного экономического агента в уникальный узел глобальной сети создания ценности, а также способны признавать партнером в самых передовых и прибыльных проектах мира.

#### Конфликт интересов

Не указан.

#### Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть представлена заинтересованным лицам по запросу.

#### Список источников:

1. Большая российская энциклопедия: URAL: <https://bigenc.ru/c/integratsiia-v-ekonomike-eb2eca> (дата обращения: 27.01.2026 г.).
2. Больше, чем сотрудничество: что такое синергия? URAL: <https://theoryandpractice.ru/posts/19311-bolshe-chem-sotrudnichestvo-chto-takoe-sinergiya> (дата обращения: 17.06.2024 г.).
3. Иванов Д.А. Понятие "синергия" и "синергический эффект": семантический и эволюционный аспекты // Российское предпринимательство. - 2016. - Т. 17. - № 20. - С. 2583-2594. - 10.18334/rp.17.20.36917 URAL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-sinergiya-i-sinergicheskij-effekt-semanticheskij-i-evolyutsionnyy-aspekty/viewer> (дата обращения: 15.06.2024 г.). DOI: 10.18334/rp.17.20.36917 URAL EDN: WYKВMP
4. Киреева А. В. Некоторые аспекты взаимодействия внешнеэкономической политики и промышленной политики / А. В. Киреева / Экономическое развитие России: инновационные стратегии в условиях глобальной трансформации: материалы Международной научно-практической конференции / ответственный редактор профессор И.В. Шевченко; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Кубанский государственный университет. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2024. – Т. 3. – 252 с. – 500 экз.
5. Международная интеграция: краткий курс лекций для студентов 2 курса направления подготовки 38.03.02 "Менеджмент" / Сост.: Л.В. Казакова // ФГБОУ ВО "Саратовский ГАУ". - Саратов, 2016. - 92с.
6. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. Д. Н. Ушакова. - М.: Гос. ин.-т "Сов. энцикл."; ОГИЗ, Гос. изд.-во иностр. и нац. слов., 1935-1940.

#### References:

1. The Great Russian Encyclopedia: URAL: <https://bigenc.ru/c/integratsiia-v-ekonomike-eb2eca> (Accessed: 27.01.2026)
2. More than Cooperation: What is Synergy? URAL: <https://theoryandpractice.ru/posts/19311-bolshe-chem-sotrudnichestvo-chto-takoe-sinergiya> (Accessed: 17.06.2024)
3. Ivanov D.A. The Concept of "Synergy" and "Synergistic Effect": Semantic and Evolutionary Aspects // Russian Entrepreneurship. - 2016. - Vol. 17. No. 20. pp. 2583-2594. doi: 10.18334/rp.17.20.36917 URAL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-sinergiya-i-sinergicheskij-effekt-semanticheskij-i-evolyutsionnyy-aspekty/viewer> (Accessed: 15.06.2024)
4. Kireeva A. V. Some Aspects of the Interaction of Foreign Economic Policy and Industrial Policy / A. V. Kireeva / Economic Development of Russia: Innovative Strategies in the Context of Global Transformation: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference / Editor-in-Chief Professor I. V. Shevchenko; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Kuban State University. – Krasnodar: Kuban State University, 2024. – Vol. 3. – 252 p. – 500 copies.

#### Заключение.

Исследование интеграции и синергии в развитии внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий позволило сделать следующие выводы:

1. Изучение темы об интеграции и синергии особенно актуально в современных условиях для обеспечения устойчивого развития промышленного предприятия.
2. Сформулированы авторские определения «интеграция» и «синергия».
3. Интеграция и синергия образуют «стратегический дуэт».
4. Найдены ключевые преимущества интеграции и синергии.
5. Определено, что интеграция и синергия — это факторы инновационного потенциала внешнеэкономической деятельности промышленных предприятий, которые способны превратить промышленное предприятие из одиночного экономического агента в уникальный узел глобальной сети создания ценности, а также способны признавать партнером в самых передовых и прибыльных проектах мира.
6. Выявили путь развития интеграции и синергии в долгосрочной перспективе.

#### Conflict of Interest

None declared.

#### Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

---

5. *International Integration: A Short Lecture Course for Second-Year Students Majoring in Management / Compiled by L.V. Kazakova // Saratov State Agrarian University. - Saratov, 2016. - 92 p.*

6. *Explanatory Dictionary of the Russian Language: In 4 Volumes / Ed. by D.N. Ushakov. - Moscow: State Institute "Sov. Encyclopedia"; OGIZ, State Publishing House of Foreign and National Dictionaries, 1935-1940.*

**Информация об авторе:**

**Киреева Антонина Владимировна**, старший преподаватель, Белгородский государственный технологический университет имени В. Г. Шухова, Email: [kireeva.antonina.vladimirovna@yandex.ru](mailto:kireeva.antonina.vladimirovna@yandex.ru)  
**Antonina V. Kireeva**, Senior Lecturer, Belgorod State Technological University named after V. G. Shukhov.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 01.03.2026;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 14.03.2026;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.03.2026.

Автором окончательный вариант рукописи одобрен.