

**Бараненко С. П.**

*доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры «Менеджмент организации»,  
Российская академия предпринимательства  
e-mail: spbaranenko@gmail.com*

**Бусыгин К. Д.**

*кандидат экономических наук, соискатель,  
Российская академия предпринимательства  
e-mail: kafedra@rusacad.ru*

## **Влияние вертикальной интеграции на устойчивость предприятия**

*Статья посвящена определению способа диверсификации предприятия для сохранения его устойчивости.*

**Ключевые слова:** *диверсификация, устойчивость, предприятия, издержки.*

**Baranenko S. P.**

*Doctor of Science (Economics), professor,  
professor of the «Management of organization» department,  
Russian academy of entrepreneurship*

**Busygyn K. D.**

*PhD (Economics), applicant for Doctor of Economics,  
Russian academy of entrepreneurship*

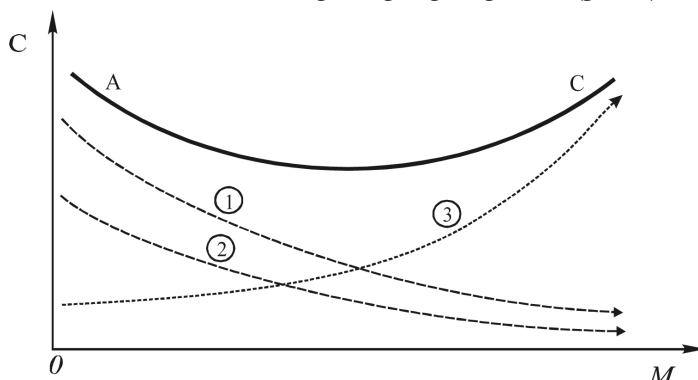
## **Influence of vertical integration on stability of the enterprise**

*The article is devoted to definition of a way diversification the enterprises for preservation of its stability.*

**Keywords:** *diversification, stability, enterprises, costs.*

Увеличение размеров предприятия ведет к снижению удельных издержек за счет проявления эффекта экономии на масштабе и охвате потребительского рынка. Одновременно снижаются удельные транзакционные издержки, связанные с обслуживанием производства и распределения (например, на получение информации о товарах на рынке, об условиях продаж или покупок, затраты на проведение переговоров,

подготовку и заключение контрактов, их страхование и т.д.). Однако по мере роста предприятия растут расходы на управление, при этом растут не столько прямые, сколько накладные расходы, связанные с осложнением рабочего климата в организации в соответствии с выводами И. Адизеса<sup>1</sup>, а также потери, обусловленные ошибками менеджмента в условиях возрастающей неопределенности и динамической изменчивости внешней среды. Поэтому по мере роста масштабов предприятия его совокупные издержки могут возрастать даже тогда, когда еще не исчерпаны резервы эффектов экономии на масштабе и охвата рынка. Наличие немонотонной (сначала убывающей, а затем растущей) зависимости функциональных издержек предприятия от его размеров говорит о существовании оптимального размера предприятия (рис. 1)<sup>2</sup>.



**Рис. 1. Динамика удельных издержек  $C$  на производство (1), транзакции (2) и управление (3), а также совокупных издержек предприятия ( $AC$ ) в зависимости от его масштаба  $M$**

Транзакционные издержки, связанные с рыночной координацией операций предприятия с его партнерами, оказываются тем выше, чем теснее технологические связи между предприятиями при отсутствии производственных и организационных связей, чем более специализированными являются продукты, связывающие эти предприятия в едином технологическом процессе создания конечного продукта, чем дороже обходятся им задержки производственного цикла. Решением проблемы снижения транзакционных издержек в этих обстоятельствах является вертикальная интеграция предприятий. Оптимальная степень вертикальной интеграции зависит от многих факторов. В частности,

<sup>1</sup> Adizes I. Corporate Lifecycles. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.

<sup>2</sup> Бараненко С.П. Организационная культура как фактор стратегической устойчивости предприятия. — М.: РАП, 2004.

она связана с фазой жизненного цикла продукта. На ранних стадиях существования нового товара потребность в нисходящей вертикальной интеграции может возрастать, поскольку на рынке может просто не найтись поставщика сырья и материалов для этого товара.

С другой стороны, на рациональный уровень вертикальной интеграции влияет качество рыночной среды. В среде с высоким уровнем неопределенности и риска, порождаемых информационной непрозрачностью рынка, слабостью банковской, страховой и других инфраструктур, возникает сильный импульс к вертикальной интеграции. Предприятие, имеющее наиболее прочные связи с потребителями, выпускающее конкурентоспособный продукт, в этих условиях стремится обеспечить условия для регулярности своего производственного цикла, а также снизить издержки по ее обеспечению. Еще одной причиной, влияющей на степень вертикальной интеграции, является тип конкуренции на рынке: совершенная, монополистическая, олигополистическая или ее полное отсутствие. Совершенная конкуренция не побуждает предприятие к вертикальной интеграции. На олигополистическом рынке у предприятия возникает интерес к вертикальной интеграции, который становится тем сильнее, чем больше отклоняется реальный рынок от модели совершенной конкуренции, чем выше становятся рыночные издержки. Противоположной тенденцией, тормозящей интеграцию, является сложность продукта, производимого интегрируемым предприятием, поскольку у иницилирующего интеграцию предприятия может не хватать компетенций для эффективного управления получающимся комплексом, т.е. ключевые компетенции головного предприятия не гарантируют достижения положительной синергии в таком объединении.

Кроме названных факторов на степень вертикальной интеграции влияет внутренняя среда организации через специфичность выпускаемой продукции, которая тесно связана со специфичностью основных средств, и/или специфичностью сырья, используемого для ее производства. Специфичность основных средств затрудняет их переналадку на выпуск иной продукции, специфичность продукции ведет к ограниченности ее рынка, что снижает возможность использования эффекта экономии на масштабе. Последнее означает, что такое предприятие имеет заведомо ограниченный масштаб и по его достижению может развиваться только за счет горизонтальной диверсификации. Специфичность сырья побуждает предприятие к нисходящей интеграции для ослабления рыночной силы поставщика. Исследованиями многих экономистов было показано, что вертикальная интеграция является средством повышения эффективности предприятий, принося-

щим прибыль за счет снятия избыточных ограничений и более эффективного использования ресурсов<sup>3</sup>. Иногда возможно злоупотребление предприятием рыночной властью, в результате чего повышаются издержки потребителей. Эти ситуации должны разрешаться через применение антимонопольного законодательства.

При выборе вертикальной интеграции для снижения транзакционных издержек необходимо иметь в виду, что интеграция требует реорганизации структуры обеих компаний, поскольку их простое, на уровне организационного решения объединение через механизм внутренних цен, не дает увеличения управленческой эффективности и снижает экономическую эффективность системы. Рыночный механизм регулирования создает систему стимулов, побуждающих предприятие к эффективной деятельности. Еще более важно, что рыночный механизм является самонастраивающимся, поэтому при должном мониторинге он всегда дает производителям верные ценовые сигналы, позволяя им выдерживать оптимальные объемы производства. Внутренние цены являются нерыночным механизмом и потому неизбежно отклоняются от рыночных цен, искажая рыночные сигналы и снижая эффективность производства. Искажение рыночных сигналов на крупном предприятии усиливается противоречивыми интересами различных групп в нем<sup>4</sup>.

На результат вертикальной интеграции оказывает большое влияние и степень различия между основными показателями интегрируемых компаний: чем она больше, тем больше усилий надо приложить для создания эффективного интегрированного предприятия. Проблема еще более усложняется для динамически меняющихся отраслей, когда перестраивающееся предприятие попадает в положение «вечно опаздывающего». По этой причине многие японские компании решились для себя вопрос о вертикальной интеграции в пользу развития долгосрочной контрактной системы и создания стратегических союзов. Вопрос о выборе между вертикальной интеграции и стратегическим союзом для гарантии регулярности поставок сырья и материалов и сокращения производственных издержек находится в центре дискуссий американских теоретиков и практиков менеджмента<sup>5</sup>. Вертикаль-

<sup>3</sup> Vernon J., Graham D. Profitability of monopolization by vertical integration // Journal of political economy. — 1971. — V. 79; Вороновицкий М. Вертикальная интеграция поставщика и потребителя при перекрестной собственности // Экономика и математические методы. — 1998. — № 4.

<sup>4</sup> Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism. — New-York: The Free Press, 1985.

<sup>5</sup> Кристенсен К. Корпоративная стратегия: управление пакетом видов бизнеса. Курс МВА по стратегическому менеджменту. Фаэй Л., Рэнделл Р. (ред.). — М.: Альпина Паблишер, 2002.

ная интеграция необходима в ситуации, когда конкуренты угрожают заблокировать предприятию развитие в интересующей его отрасли, перекупив поставщика ограниченного ресурса, существенного для основной деятельности рассматриваемого предприятия.

Развитие фирмы может проходить и через горизонтальную диверсификацию. Диверсификация проявляется в отраслях, в которых предприятие осуществляет свою деятельность. При этом естественно учитывать только те отрасли, которые вносят заметный вклад в консолидированный доход предприятия. В качестве показателя, позволяющего оценить степень диверсификации бизнеса предприятия, в настоящее время наиболее широко применяется индекс Этона (M. Utton)<sup>6</sup>:

$$W = 2 \sum_{j=1}^n j \times S_j - 1, \quad (1)$$

где  $S_j$  — доля дохода  $j$ -ой отрасли в консолидированном доходе предприятия,  $n$  — число отраслей, в которых предприятие ведет свой бизнес. В формуле (1) отрасли нумеруются в порядке убывания приносимого ими дохода. Индекс Этона изменяется от единицы для предприятия, действующего только в одной отрасли, до  $n$  для предприятия, получающего одинаковые доходы в  $n$  отраслях:

$$W = 2 \sum_{j=1}^n j \times S_j - 1 = \frac{2}{n} \sum_{j=1}^n j - 1 = \frac{2n(n+1)}{2n} - 1 = n.$$

Одной из причин, побуждающей предприятие к диверсификации своей деятельности, является эффект экономии на охвате<sup>7</sup>. Этот эффект возникает при наличии на предприятии разделяемых факторов производства, когда одно и то же оборудование может быть использовано для производства двух и более продуктов, при этом для затрат на производство и приносимого дохода выполняются соотношения:

$$C(q_A + q_B) \leq C(q_A, 0) + C(0, q_B), \quad (2)$$

$$P(q_A + q_B) \geq P(q_A, 0) + P(0, q_B), \quad (3)$$

где  $C$  — совокупные издержки производства,  $P$  — совокупный доход,  $q_A, q_B$  — объемы производства продуктов А и В. Частным случаем эффекта экономии на охвате является случай, когда производственных мощностей не хватает для того, чтобы наладить производство одного вида профильной продукции в объемах, позволяющих окупить затра-

<sup>6</sup> Utton M. Diversification and Competition. — Cambridge: Cambridge University Press, 1979.

<sup>7</sup> Бараненко С.П. Организационная культура как фактор стратегической устойчивости предприятия. — М.: РАП, 2004.

ты на производство, но достаточно для того чтобы экономически эффективно выпускать другую продукцию.

Другим мотивом, побуждающим предприятие к диверсификации, является снижение издержек, связанных с управлением активами фирмы. Если избыточные факторы производства не обладают достаточной ликвидностью, предприятию выгодней использовать их для диверсификации своей деятельности, чем нести потери из-за высоких транзакционных издержек при их продаже или передаче в аренду или лизинг.

Также необходимо учитывать, что у собственников и менеджеров предприятия могут быть различные причины для диверсификации. Более того, все субъекты по-своему оценивают разные возможности, открывающиеся перед предприятием при диверсификации. Из собственных мотивов менеджмента, побуждающих его к диверсификации деятельности предприятия, следует отметить:

- стремление к предотвращению недружественного поглощения, поскольку менеджмент поглощенного предприятия, как правило, заменяется специалистами предприятия-захватчика. Этот мотив является, безусловно, положительным с позиций всех участников рынка, связанных с предприятием (потребителей, поставщиков, партнеров предприятия, а также государства), т.к. побуждает персонал бороться за укрепление устойчивости предприятия;
- особое стремление к расширению масштабов предприятия для повышения рыночной стоимости высшего менеджмента как специалистов высшей квалификации, имеющих опыт управления самыми крупными предприятиями. Это стремление может вступать в противоречие с экономическими интересами владельцев/акционеров предприятия, для которых на первом месте стоит не размер предприятия и его внутренние финансовые потоки (в том числе жалование и бонусы менеджмента), а размер дохода в виде дивидендов, который они могут извлечь из предприятия при заданном уровне риска. Это противоречие может перейти в конфликт между собственниками предприятия и его менеджментом по вопросу о доле реинвестируемой в расширение предприятия чистой прибыли против начисления дивидендов;
- диверсификация повышает предсказуемость поступлений за счет снижения неопределенности результатов хозяйственной деятельности. Такая предсказуемость положительно воспринимается кредиторами предприятия и потому при прочих рав-

ных базовых показателях, оцениваемых банком при кредитовании, широко диверсифицированное предприятие может получать кредиты по более низкой цене за счет снижения страхового процента. Недостатком несвязанной диверсификации является определенное снижение средней рентабельности от диверсифицированной деятельности;

- определенную роль при диверсификации предприятия играет возможность снижения налогов за счет введения консолидированной отчетности, маскирующей некоторые виды поступлений как внутренние потоки, направляемые на покрытие убытков в других сферах деятельности предприятия. Для транснациональных корпораций циркуляция сырья, материалов и готовой продукции по внутрифирменным каналам открывает возможности для снижения своих налоговых издержек своих зарубежных филиалов путем манипуляций с ценами и условиями поставок продукции через границу. Широко распространенными во внутрифирменной торговле методами повышения корпоративной прибыли являются занижение цен на сырье, передаваемое от филиалов к головным компаниям, и завышение цен на полуфабрикаты, передаваемые от головных предприятий к филиалам. Создание зарубежного филиала позволяет обойти импортные ограничения, действующие на национальном рынке, и получить налоговые льготы, что также благоприятно сказывается на доходах ТНК. Такое поведение устраивает всех субъектов, имеющих отношение к предприятию, кроме, разумеется, государства, теряющего в налогах, таможенных и других платежах.

Диверсификация может проводиться за счет внутреннего развития, путем поглощения интересующих предприятий или через создание стратегических союзов. Внутреннее развитие характерно больше для малых и средних предприятий, которые последовательно вырабатывают новый бизнес из своего традиционного бизнеса, проходя последовательно стадии разработки товара, создания соответствующих подразделений, налаживания производственной, маркетинговой и других сопутствующих видов деятельности. Ключевые компетенции для нового направления бизнеса как бы прорастают из уже имеющихся ключевых компетенций, что обуславливает тесную связь нового бизнеса с первоначальным бизнесом предприятия. Теснота связи может проявляться в производственной и маркетинговой технологиях, производственных ресурсах, рынках сбыта, целевых групп потребителей.

Такое последовательное развитие процесса диверсификации отличается определенной медлительностью и потому применимо для традиционных отраслей в периоды их плавного развития. Оно существенно ограничивает возможности развития предприятия на быстро развивающихся рынках и отраслях. Ситуация с выбором внутреннее или внешнее развитие при диверсификации напоминает ситуацию с выбором пути развития предприятия за счет собственных средств или кредитов. Если бизнес предприятия высоко рентабелен и операционная прибыль значительно превосходит сумму процентов по кредитам, брать кредиты целесообразно, поскольку при этом используется эффект финансового рычага. При диверсификации бизнеса методом внешнего развития необходимо убедиться, что имеющиеся ключевые компетенции и ресурсы смогут обеспечить положительную синергию для интегрированного предприятия с учетом всех приобретений и издержек, которые могут быть у предприятия при раздельном, союзном и интегрированном ведении бизнеса.

Достоинства поглощения как метода диверсификации бизнеса предприятия заключаются в том, что

- предприятие уже существует, действует, и известны его базовые характеристики. Это позволяет скорее начать новый вид бизнеса, тем самым более эффективно использовать жизненный цикл нового продукта и отрасли;
- на стадии анализа сделки по поглощению существует возможность точнее и с меньшими издержками оценить новый для расширяющегося предприятия вид бизнеса.

К рискам диверсификации путем поглощения следует отнести опасность не окупить высокую цену поглощаемого предприятия, сложности по совмещению ключевых компетенций, организационных структур и организационных культур интегрирующихся предприятий, что может затруднить получение положительного экономического эффекта от сделки.

Альтернативой поглощению при диверсификации бизнеса предприятия путем внешнего развития является заключение стратегического союза с предприятием или группой предприятий, располагающих ресурсами или компетенциями, способными усилить ресурсы, компетенции и строящиеся на них конкурентные преимущества предприятия, ищущего стратегических союзников. Стратегический союз оформляется официальным договором о сотрудничестве. Формы стратегических союзов могут быть самыми различными – это и картели, основой сотрудничества которых является соглашение о разделе сфер



влияния, и синдикаты, в рамках которых координируются сбыт и поставки, и консорциумы, участники которых временно объединяются для решения ограниченных производственных и маркетинговых задач. Цель таких союзов заключается в минимизации транзакционных издержек и усилении конкурентной позиции предприятия. Большая самостоятельность предприятий в рамках стратегических союзов осложняет взаимодействие между ними, особенно в долгосрочном плане, поэтому при заключении союза предприятиям необходимо тщательно проанализировать мотивы как свои, так и своих партнеров при заключении такого соглашения. Особенно большое внимание следует уделять условиям, способным усилить расхождение позиций сторон вплоть до прямого конфликта между ними, а также тенденциям и предпосылкам во внешней среде, ведущим к формированию таких условий.

#### **Используемые источники**

1. Adizes I. Corporate Lifecycles. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.
2. Бараненко С.П. Организационная культура как фактор стратегической устойчивости предприятия. — М.: РАП, 2004.
3. Vernon J., Graham D. Profitability of monopolization by vertical integration // Journal of political economy. — 1971. — V. 79.
4. Вороновицкий М. Вертикальная интеграция поставщика и потребителя при перекрестной собственности // Экономика и математические методы. — 1998. — № 4.
5. Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism. New York: The Free Press, 1985.
6. Кристенсен К. Корпоративная стратегия: управление пакетом видов бизнеса. Курс МВА по стратегическому менеджменту. Фэйз Л., Рэнделл Р. (ред.). — М.: Альпина Паблишер, 2002.
7. Utton M. Diversification and Competition. — Cambridge: Cambridge University Press, 1979.