

УДК 334  
ББК4 65.292

© Кожевников С.А.

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ



**КОЖЕВНИКОВ СЕРГЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ**

младший научный сотрудник отдела проблем социально-экономического развития и управления в территориальных системах  
Федеральное государственное бюджетное учреждение науки  
Институт социально-экономического развития территорий Российской академии наук  
E-mail: kozh\_shaman@mail.ru

*В условиях острой конкурентной борьбы не только отдельных хозяйствующих субъектов, но и целых стран поиск источников их развития является важнейшей задачей, стоящей перед органами власти всех уровней. Как свидетельствует успешный мировой опыт, одним из таких источников является создание в приоритетных отраслях экономики (машиностроение, металлургия, химическая, лесопромышленный комплекс, сельское хозяйство и т. п.) вертикально интегрированных структур, так или иначе подконтрольных государству. Их функционирование позволяет концентрировать производственный, денежный и товарный капитал, увеличивать скорость его воспроизводства, внедрять инновации, производить продукты с высокой добавленной стоимостью, выходить на мировые рынки. Вместе с тем в настоящее время в экономической науке не сложилось единой трактовки сущности, природы, особенностей формирования и оценки эффективности деятельности вертикально интегрированных субъектов. В связи с этим в работе проведен критический анализ существующих подходов к пониманию вертикальной интеграции, определяющих ее факторов, потенциальных выгод и рисков. Обоснована необходимость разработки государственной политики по модернизации и неоиндустриализации отечественной экономики на основе создания вертикально интегрированных структур.*

*Интеграция капитала, вертикальная интеграция, вертикально интегрированные структуры, ТНК, холдинг, концерн, неоиндустриализация.*

Объективные процессы современного этапа развития производительных сил обуславливают возникновение таких форм обобществления труда и производства, как концентрация, кооперирование, комбинирование, специализация, интеграция, диверсификация. Среди них в настоящее время активное развитие получила интеграция капитала (вертикальная и горизонтальная).

Данные изменения начали особенно активно развиваться с 50-х гг. XX века в экономике развитых государств мира, для которых вертикально интегрированные структуры в нынешних условиях являются одним из главных источников экономического роста и двигателей технологического развития, обеспечивающих научный прогресс и оказывающих непосредственное влияние на ход всех социально-экономических процессов внутри страны.

Одной из стран мира, где процессы вертикальной интеграции получили особенно широкое распространение, являются Соединенные Штаты Америки. В США лицо промышленности страны определяет 100 многоотраслевых корпораций, являющиеся высоко интегрированными корпоративными компаниями. Каждая из этих структур насчитывает в своем составе предприятия 25 отраслей, 35 корпораций работают в 32 отраслях промышленного производства, 10 – в 50. При этом вертикально интегрированные структуры наиболее широкое распространение получили в обрабатывающих производствах («General Motors», «Du Pont», «General Electric», «Ford Motors», «AT&T» и др.), нефтяной сфере («British Petroleum», «Shell», «Total», «ENI»). Кроме того, данные процессы происходят и в сельском хозяйстве, прежде всего в области птицеводства, что привело к образованию крупных предприятий в данной сфере, оснащенных современной техникой по выращиванию

цыплят-бройлеров и производству яиц. Так, уже к 1969 году в США и Канаде свыше 90% продукции птицеводства производилось на интегрированных предприятиях, в Нидерландах – 90%, в Бельгии – 70%, в ФРГ и во Франции – 60%. Производство цыплят в США практически полностью интегрировано. В 1967 – 1968 гг. интеграция стала развиваться и в области производства свинины (в Бельгии – 50% производства данного вида продукции осуществляется в вертикально интегрированных компаниях). Распространена она также в овощеводстве, производстве консервированных фруктов и ряда технических культур (льна, хлопка, сахарной свеклы). В США, например, около 90% консервируемых и замораживаемых овощей приобретает заводы на основе вертикальной интеграции [3].

Актуальность данной проблематики обусловила появление в литературе множества исследований. Следует отметить, что сам термин «вертикальная интеграция» впервые появился в англо-саксонской литературе в 60-х годов XX века в ходе изучения процессов проникновения крупных предприятий в различные сферы экономики. Однако к настоящему времени в экономической науке так и не сложилось общей теории и единого подхода к объяснению сущности, пониманию природы, особенностей и факторов возникновения вертикальной интеграции.

В частности, в неоклассической теории, предполагающей существование конкурентного рынка, посредством которого происходит эффективное распределение и использование ресурсов, оправданным случаем существования вертикальной интеграции является наличие непрерывной взаимосвязи различных технологических стадий производства. При этом предполагается, что общая ответственность необходима для достижения эффективности последовательных про-



цессов, совпадающих во времени и пространстве (например, производство стали) [20, с. 125].

Наряду с этим американские экономисты А. Янг и Дж. Стиглер объясняют наличие и целесообразность вертикальной интеграции с точки зрения теории разделения труда А. Смита. На ее основе они делают вывод о том, что в момент зарождения отрасли все фирмы являются высоко интегрированными, поскольку из-за новизны продукта, материалов, оборудования хозяйствующему субъекту сложно найти контрагентов, с которыми возможно сотрудничать. В связи с этим хозяйствующие субъекты вынуждены покрывать эту потребность за счет производства внутри своих подразделений. Однако по мере роста и достижения отраслью определенного размера происходит дезинтеграция стадий технологической цепочки, так как специализированные фирмы благодаря разделению труда выполняют определенные функции с большей эффективностью и меньшими издержками.

Вместе с тем, как только отрасль входит в стадию спада, начинается стагнация и в «обслуживающих» отраслях, которые производят материалы и оборудование. Эффективность деятельности фирм в этих отраслях падает, что, по мнению Дж. Стиглера, требует возврата ранее переданных функций в фирму и наличия высокой степени ее вертикальной интеграции [28, с. 189-190].

В работах других экономистов показано, что в условиях высокой рыночной процентной ставки и ненадежности договорных соглашений вертикальная интеграция может оказаться вполне устойчивой организационной структурой. Однако по мере развития, улучшения качества институтов, восстановительного роста экономики ее «вертикальная интегрированность» снижается. Так, С. Хелпер (Helper,

1991) отмечает расширение практики аутсорсинга в автомобильной промышленности США по мере ее технологического развития. С точки зрения исследователей, это связано с тем, что аутсорсинг снижает перегруженность менеджмента, являющуюся одной из важнейших издержек вертикальной интеграции [5; 13].

Иными словами, в рамках неоклассики вертикальная интеграция рассматривалась с позиции эффективности распределения ресурсов в обществе, влияния интеграционных процессов на рост его благосостояния, снижение цен и увеличение объемов выпуска в результате устранения эффекта «двойной маргинализации» [27].

Вопрос о стимулах вертикальной интеграции для экономических агентов детально исследуется в неоинституциональном направлении экономической теории. В отличие от неоклассики в качестве единицы анализа здесь используется транзакция, а не товары и услуги. Фирма рассматривается не как производственная единица, а как «управляемая» структура.

Теория транзакционных издержек объясняет вертикальную интеграцию с точки зрения существования издержек взаимодействия агентов на рынке. Ее основоположником является Р. Коуз, который в своей работе «Природа фирмы» (1937 г.) впервые обратил внимание на существование издержек использования ценового рыночного механизма (т. н. транзакционных издержек), устранение которых возможно благодаря существованию вертикально-интегрированных компаний. При этом Р. Коуз считал, что о наличии интеграции можно говорить в том случае, когда транзакции, ранее происходившие между предприятиями, осуществляются уже внутри одной фирмы [21, с. 390-391]. Целесообразность создания такой структуры определяется не столько благодаря технологии, как это предполагают исследователи других эконо-

номических школ, а в связи с появлением более дешевого способа управления организацией изнутри в сравнении с закупками ресурсов на рынке.

Другим существенным стимулом к вертикальной интеграции является возможность компаний, принадлежащих рынку несовершенной конкуренции, реализовать рыночную власть данной предпринимательской структуры. Стремление к экономии финансовых ресурсов активной фирмы также может быть данным мотивом, поскольку появляется возможность эффективного финансового управления.

Сторонники данного направления экономической мысли («Transaction Cost Economics» [24]) рассматривали вертикальную интеграцию как способ решения проблемы оппортунистического поведения между фирмами и поставщиками, поэтому предсказывали ее наличие в тех случаях, когда издержки такого поведения высоки. В частности, Р. Коуз считал, что решить данную проблему возможно двумя путями: либо заключением долгосрочных контрактов, либо посредством вертикальной интеграции. Изменяя структуру собственности, последняя меняет распределение прибыли между участниками, создает стимулы для инвестиций. В таких моделях выгода от интеграции создается за счет того, что головная компания не должна делить прибыль с поставщиками.

В настоящее время сложилось множество определений этого феномена, которые зачастую существенно отличаются друг от друга (*таблица*).

Вертикальная интеграция зачастую рассматривается как проникновение крупной компании, в состав которой может входить большое количество дочерних предприятий, в какой-либо новый бизнес, технологически смежный со существующей производственно-сбытовой цепочкой. Такой подход соответствует

принятому на практике пониманию ее как стратегии расширения контроля в смежные области производства (интеграция назад или в upstream) и/или дистрибуции продукции (интеграция вперед или в downstream). Однако при таком определении интеграция уже не предполагает обязательного наличия связи «потребитель – поставщик». Соответственно роль стимулов могут играть факторы, не связанные с проблематикой эффективной организации транзакций.

Основное различие существующих определений данного явления, с точки зрения исследователей, заключается в степени контроля одной фирмы над другой, который возникает в результате объединения различных стадий цепочки добавленной стоимости.

В настоящее время сложился подход, согласно которому под вертикальной интеграцией понимают долгосрочные контрактные взаимоотношения между независимыми хозяйствующими субъектами, находящимися на различных ступенях технологической цепочки. Так, по мнению немецкого экономиста Г. Мюллера, вертикальная интеграция является контрактной связью между независимыми предприятиями, которые обрабатывают один и тот же продукт на различных стадиях производственного процесса, причем соглашения касаются, прежде всего, количества и качества продукта и в большинстве случаев включают также консультационную службу [26].

По мнению другого немецкого исследователя Л. Фишера, под вертикальной интеграцией следует понимать объединение путем заключения соглашений между экономическими единицами с различной структурой. Новая организация получает право распоряжаться двумя или более ступенями в производстве, обработке и сбыте. При этом не предусматривается ни слияния, ни смены права собственности



Таблица. Трактовки определения «вертикальная интеграция»

| Автор  | Определение  |
|--|--|
| Дж. Дэвидсон, Д. Майхелл   | Вертикальная интеграция – комбинация двух или более связанных между собой ступеней производства и/или обращения под руководством и/или контролем одного предприятия. Интеграция с помощью контрактов охватывает большую часть таких объединений и обычно определяется как контрактное производство.  |
| Е. Столярова   | Вертикальная интеграция – это процесс включения в структуру компании фирм, которые связаны с ней единой технологической цепочкой, либо слияние стадий производства единой технологической цепи и установление контроля одной компании над ними.  |
| Л.В. Ситникова   | Вертикальная интеграция – объединение компаний одной или различных отраслей по принципу технологического единства производственных процессов.  |
| М.Е. Портер  | Вертикальная интеграция – это осуществление компанией вертикально связанных между собой видов деятельности. Чем больше фирма владеет и/или управляет последовательными стадиями цепочки ценностей своей продукции, тем выше степень вертикальной интеграции.   |
| В.П. Третьяк   | Вертикально интегрированной называется действующая на отраслевом рынке фирма, которая вбирает в себя две и более связанные между собой технологические стадии производства продукта, производимого и реализуемого под контролем как над собственностью, так и над управлением ранее независимых до слияния или поглощения фирм.  |
| Ю.В. Качапкина   | Вертикальная интеграция представляет собой расширение сферы деятельности в данной отрасли: интеграция «вперед» – к конечному пользователю продукции и «назад» – к поставщикам. Существуют также полная и узкая интеграции. При полной объединяются все «входы» или «выходы», узкой является, например, покупка компанией части входящих элементов и производство остальных собственными силами.  |
| И.Г. Владимирова   | Вертикальная интеграция – это объединение организаций, дополняющих друг друга в технологической цепочке, например по циклу: разработка – производство – транспортировка – сбыт. В практической деятельности – это объединение той или иной организации с партнерами, осуществляющими содействие ей в достижении поставленных целей.  |
| С.Н. Бочаров   | Вертикальная интеграция – производственное и организационное объединение, слияние, кооперация, взаимодействие предприятий, связанных общим участием в производстве, продаже, потреблении единого конечного продукта: поставщиков материалов, изготовителей узлов и деталей, сборщиков конечного изделия, продавцов и потребителей конечного продукта.  |
| А. Бочарев   | Вертикально интегрированная структура – это объединение собственности предприятий различных организационно-правовых форм, осуществляющих последовательные стадии единого цикла производства какого-либо продукта. Этот процесс включает этапы получения ресурсов, производства сырья и материалов, изготовления готовых товаров и заканчивается реализацией их потребителю, а также включает контроль за использованием оборудования предприятий на разных стадиях технологической цепочки, за трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами. |
| Источники: Бочаров С. Н., Герман О. И. Методические аспекты оценки эффективности вертикальной интеграции // Известия Алтайского государственного университета. – 2012. – Т. 2. – № 2 (74). – С. 269–275; Бочарев А. Роль и возможности различных видов интеграции в обеспечении устойчивого функционирования бизнес-структур // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2013. – № 1. – С. 136–139; Владимирова И. Г. Организационные формы интеграции компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 6. – С. 113–129; Качапкина Ю. В. Интеграция как форма развития предпринимательских формирований [Электронный ресурс] // Российское предпринимательство. – 2010. – № 8. – Вып. 2 (165). – С. 48–52. – Режим доступа : <a href="http://www.creativeconomy.ru/articles/10993">http://www.creativeconomy.ru/articles/10993</a> ; Davidson G. R., Mighell D. L. Research on coordination of farm and non farm stages of production – the need is now // Journal of a Farm and Economics. – 1964. – Vol. 46. – P. 489 и др. |  |

[23]. Примером такого анализа в рамках контрактного подхода к фирме являются также работы Уильямсона.

Вместе с тем, на наш взгляд, этот подход не является полностью верным, поскольку не гарантирует исключения риска оппортунистического поведения контрагентов, и при этом не выполняется основной закон вертикальной интеграции – нулевая рентабельность промежуточных стадий [8].

Существует и другой, противоположный подход, согласно которому контроль над собственностью является ключевым признаком вертикально интегрированных структур. В частности, профессор Массачусетского технологического института М. Аделман считает, что фирма является вертикально интегрированной,

когда внутри нее из одного подразделения в другое происходит перемещение товара и услуги, которые могли бы быть проданы на рынке без дальнейшей переработки [19, с. 27]. Данная трактовка отражает мнение большинства ученых о том, что вертикальная интеграция предполагает полный контроль фирмы над несколькими стадиями производства.

При этом такая фирма в ее классическом понимании сочетает контроль над собственностью и поведением участников, обычно создается через слияние (поглощение). Если же речь идет лишь о контроле над поведением участников, то такие отношения называются вертикальными ограничениями (регулирование розничной цены, система исключительных территорий и т. п.).

Вертикально интегрированные компании являются заменой простой кооперации отдельных машин органически единой системой машин, которой отвечает принцип единой межотраслевой технологической цепочки производства, протянутой от добычи сырья до выпуска готового продукта конечного назначения и утилизации отходов. Суть вертикальной интеграции, с точки зрения С.С. Губанова [6; 7; 8], сводится к закономерным и объективным процессам централизации собственности и становления ее новой макроэкономической формы, несовместимой с частной, – государственно-корпоративной. В своих работах автор обосновывает целесообразность интеграции и неоиндустриализации как важнейших условий модернизации отечественной экономики и превращения нашей страны в одну из промышленно развитых держав мира.

Таким образом, на основании анализа данных интерпретаций можно сделать вывод о том, что вертикальная интеграция представляет собой экономическое,

финансовое и организационное слияние нескольких производственных единиц с различной структурой, участвующих в процессе производства, распределения и сбыта продукции на разных ступенях производственного процесса, с целью получения дополнительных конкурентных преимуществ на рынке. Она призвана гарантировать фирме стабильные поставки сырья, сбыт продукции и характерна для хозяйствующих субъектов, связанных последовательностью стадий производства и реализации товаров. Ключевой задачей интеграционных образований является обеспечение между входящими в их состав звеньями того, что именуется синергией, или усилением взаимного действия.

В связи с этим возникновение вертикально интегрированных структур обусловлено наличием целой группы факторов, которые условно можно разделить на две основные группы (рис. 1). Данные факторы обуславливают большую эффективность таких фирм по сравнению с технологически связанными, но независимыми хозяйствующими субъектами.

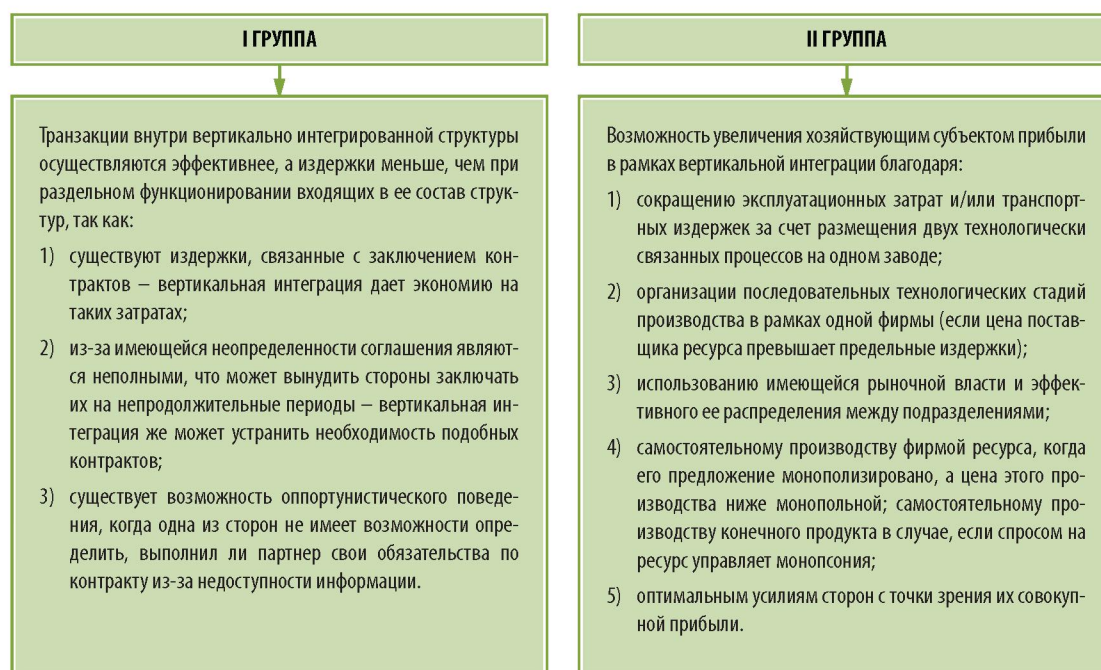


Рис. 1. Факторы, определяющие вертикальную интеграцию



В экономической литературе выделяют две основные формы вертикальной интеграции – производственная контрактация и интеграция собственности. При производственной контрактации фирма-интегратор заключает долгосрочные контракты с производителями или первичными дилерами. Контракты заключаются до начала производственного цикла, жестко фиксируют параметры законтракованной продукции, технологию ее производства, сроки поставки и цены. Обычно в них устанавливается поставщик ресурсов для производства продукции. При этом поставщик теряет контроль над собственной продукцией – и над процессом ее производства, и над процессом ее сбыта. Он не имеет права изменить технологию, источники закупки средств производства, покупателя.

Другой вид вертикальной интеграции – интеграция собственности (иногда называемая также корпоративной интеграцией), предполагающая расширение собственнических прав на две и более стадий производства и сбыта продукции. Это более глубокий вариант обобществления капитала, при которой фирма получает в собственность часть активов интегрируемых агентов.

Таким образом, ключевой принцип формирования интегрированной бизнес-структуры – участие как в капитале, так и в системе управления, за счет чего формируется и обеспечивается важнейшая форма связи всех участников. Это позволяет сформировать сеть из большого числа филиалов, организовать систему соподчиненности и взаимозависимости различных видов деятельности, на которых специализируется корпорация, и дает возможность головной компании управлять данной сетью посредством контроля всех направлений деятельности, движения финансовых потоков и т. п.

Вместе с тем следует отметить, что далеко не все авторы относят производственную контрактацию к одной из полноценных форм вертикальной интеграции (т. н. «квазиинтеграция»). Под квазиинтеграцией понимается ситуация, при которой имеет место наличие контроля активной фирмы над поведением формально самостоятельных субъектов при отсутствии такового над их собственностью [11]. Она требует меньше капиталовложений в организацию и позволяет компаниям оставаться более свободными [17; 25, с. 642]. Квазиинтеграция может существовать в формах:

- а) долгосрочных контрактов;
- б) совместных предприятий и стратегических альянсов. При этой форме хозяйствующие субъекты объединяют собственные ресурсы для достижения общего результата, оставаясь при этом независимыми в решении других вопросов;
- в) лицензий на право использования технологий. В данном случае речь идет об интеграции, при которой одной из ее стадий является разработка технологий и НИОКР. Полная вертикальная интеграция может быть заменена лицензионным соглашением, если разработанную технологию трудно скопировать и для ее продажи не требуются дополнительные активы (например, в маркетинге);
- г) владения активами. Фирма обладает правами собственности на определенные активы на различных стадиях технологической цепочки, при этом управлением такими активами занимаются внешние подрядчики (например, производители автомобилей владеют специализированными инструментами, оснасткой, шаблонами, формами для штамповки и литья, без которых невозможно производство компонентов. Они заключают договоры с подрядчиками на производство этих компонентов, однако право собственности на них остается у производителей автомо-

билей. Этим путем исключается возможность нарушения контрактов со стороны подрядчиков и гарантируются поставки).

Вертикальная интеграция разграничивается также на полную и частичную. Полная интеграция означает, что вся продукция, произведенная на первой стадии, поступает на вторую стадию без продаж или закупок со стороны других компаний. Вторая существует в тех случаях, когда стадии производства не обладают внутренней самодостаточностью. Так, частичная интеграция характерна для нефтяных и газовых гигантов. «Богатые сырьем» компании (например, Statoil) производят нефти больше, чем перерабатывают и являются сетевыми поставщиками сырой нефти. «Бедные сырьем» компании (Exxon Mobil) вынуждены дополнять собственное производство закупками сырья для своих нефтеперерабатывающих заводов.

Иными словами, основным критерием для деления на полную, частичную интеграцию, а также в отдельных случаях – «квазиинтеграцию» – является степень контроля активной фирмы над собственностью активов, при установлении полного контроля над управлением различных форм бизнеса.

Организационной формой вертикально интегрированных хозяйствующих субъектов, как правило, является холдинговая компания – общество, целью которого является управление не производством, а капиталом других предприятий. Активы такой компании состоят не из основных и оборотных средств, а из контрольных пакетов (долей участия в капитале) других предприятий, дающих возможность управлять ими.

При этом вертикальное интегрирование компаний также часто осуществляется в форме стратегического альянса или вертикально-интегрированного концерна. Стратегические альянсы предполагают

объединение компаний на определенный, преимущественно небольшой срок для осуществления конкретного инвестиционно-инновационного проекта, т. е. они являются временными структурами. В современной экономике более широкое распространение получила такая форма объединения, как вертикально интегрированные концерны, под которым понимается объединение юридически самостоятельных предприятий, образующих последовательные звенья технологической цепочки производства и реализации готового продукта (в отличие от конгломерата, объединяющего предприятия, технологически друг с другом не связанные).

Углубление интеграционных отношений в условиях глобализации экономики приводит к формированию таких мощных бизнес-образований международного характера, как транснациональные корпорации (ТНК), действующих на ряде национальных рынков, включая приграничные сегменты. ТНК не только реализуют продукцию на многих внешних рынках, но и размещают там свои производственные мощности, что позволяет использовать конкурентные преимущества экономик различных государств (рабочая сила, ресурсы, инфраструктура, налоговое законодательство и т. д.) и активнее осуществлять экспансию на новые сегменты рынка [16].

Основными методами создания вертикально интегрированных структур обычно выступают:

а) консолидация – включение интегрируемой фирмы в структуру основной в качестве подразделения, дочернего предприятия или филиала (слияние или присоединение);

б) группировка – создание из интегрируемых предприятий и основной компании группы, связанной либо взаимными отношениями собственности (обмен акциями), либо взаимными управленчески-



ми связями (включение в состав совета директоров одного предприятия представителями другого), либо предоставлением различных услуг (разработка технологии, социально-бытовое обеспечение, информационно-рекламное обслуживание);

в) франчайзинг – предоставление интегрируемой компании права пользования торговой маркой, ноу-хау, материально-техническими ресурсами, принадлежащими интегратору;

г) целевая пролонгация – достижение интеграции за счет целенаправленного и сознательного продления срока договоров о поставке с целью формирования долговременных устойчивых интеграционных связей [9].

Обобщение успешного мирового опыта, а также имеющихся публикаций по данной проблематике позволяет утверждать, что вертикальная интеграция обеспечивает для хозяйствующих субъектов следующие преимущества (рис. 2).

Однако существует целая группа исследователей, относящихся к либеральному крылу экономической мысли, которые считают, что проведение неоиндустриализации России на основе вертикальной интеграции является, по сути дела, возрождением политики, характерной для сталинской индустриализации 20-30 гг. XX века и базирующейся на

принципах тоталитаризма, подавления частной инициативы, изоляции. В частности, доктор экономических наук, профессор Национального исследовательского института «Высшая школа экономики» Б.В. Корнейчук отмечает, что новая индустриализация России, основанная на создании государственных вертикально интегрированных структур, «ослабит защиту частной собственности и стимулы к инвестированию и развитию, приведет к дезинтеграции экономики страны в мировом сообществе, а национализация породит проблему нелегитимности новой государственной собственности» [15].

Этими учеными также были выявлены иные потенциальные издержки вертикальной интеграции:

– снижение эффективности производства и рост издержек на единицу продукции в связи с отказом от разделения труда и специализации. Поэтому издержки самостоятельного производства для фирмы могут оказаться выше, нежели цена, по которой данный товар возможно было купить на рынке;

– увеличение масштаба фирмы усложняет процесс управления ею, а следовательно, обуславливает рост издержек на контроль и управление. В частности, необходимость подчинения единой стратегии снижает заинтересованность отдельных

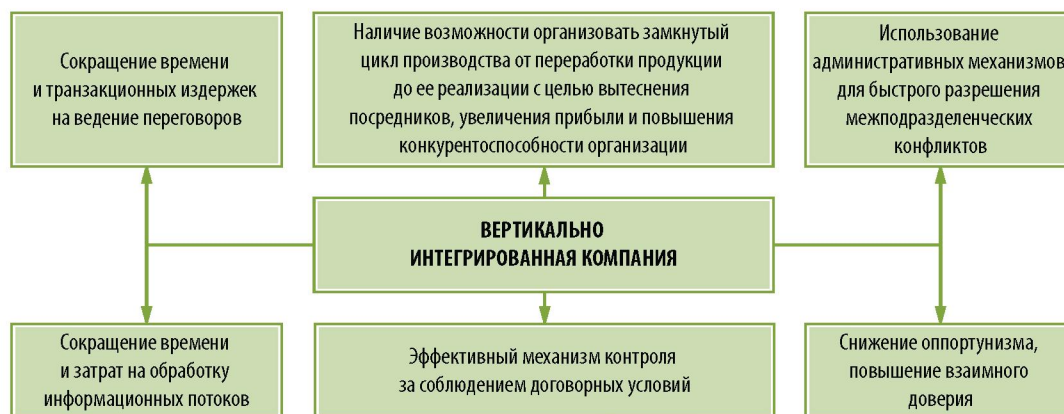


Рис. 2. Преимущества вертикальной интеграции

бизнес-единиц в собственной деятельности, что приводит к необходимости создания дополнительных структур управления и контроля в рамках корпорации, увеличению управленческих расходов;

– процессы слияния и поглощения в рамках вертикальной интеграции сопряжены со значительным объемом расходов (явных и неявных) на совершение такого рода сделок;

– создание барьеров для входа на рынок в связи с монопольной властью фирм-продавцов. Это снижает конкуренцию на рынках промежуточной и конечной продукции. Так, на рынки промежуточной продукции доступ новых покупателей ограничен в связи с невозможностью или неблагоприятными условиями заключения контрактов с фирмами, включенными в интегрированную структуру. Если вертикально интегрированные фирмы объединяют только часть поставщиков промежуточной продукции, повышается монопольная (монопсоническая) власть не вовлеченных в объединение фирм. На рынках конечной продукции объединенная фирма обладает преимуществом в издержках, что позволяет укрепить ее монопольную власть;

– приспособление корпоративных культур. Когда объединяются прежде самостоятельные компании, происходит взаимное проникновение различных корпоративных культур. Сращивание и гармонизация поведенческих особенностей ранее независимых фирм – сложное дело, требующее как внимания, усилий, времени, так и финансовых средств.

Кроме того, вертикально интегрированные структуры как сложные межотраслевые компании, с точки зрения некоторых исследователей [10], в меньшей степени склонны к изменениям технологии, что чревато образованием значительных издержек. В связи с этим авторы делают вывод о том, что вертикальная интегра-

ция эффективна для отраслей, не ориентированных на частую смену продукции, так как эти процессы связаны с сокращением производственной гибкости, увеличением времени на разработку и выведение на рынок новых изделий и ведут к увеличению издержек согласования на всех этапах технологической цепочки.

Не всегда положительные результаты вертикальной интеграции подтверждает и мировая практика. Так, зачастую интегрированные компании не столько укрепляют свои позиции, сколько теряют свои конкурентные преимущества. В процессе анализа финансовых результатов слияний 133 американских компаний обнаружилось, что отрицательное изменение доходов наблюдалось у 55% компаний. Д. Равенскрафт и Ф. Ширер исследовали результаты конгломератных слияний и поглощений в США и установили, что до слияния норма прибыли компаний превышала средние показатели по отрасли в два раза, а после слияния она неизменно оказывалась ниже среднеотраслевых показателей. Впоследствии больше половины компаний продали приобретенный бизнес. Другой половине компаний потребовалось около девяти лет, чтобы достичь среднего уровня показателей по отрасли [18].

При этом основными факторами, отрицательно повлиявшими на деятельность интегрированной бизнес-структуры, как правило, выступали ошибки в планировании конечных результатов объединения, негативные изменения рыночной ситуации, неэффективность вновь созданной организационно-управленческой структуры компании, несовместимость корпоративных культур, разногласия между членами совета директоров и топ-менеджментом, увеличение затрат на содержание аппарата управления, рост неконтролируемых статей расходов. Несмотря на это мировая практика свидетельствует о множестве



удачных примеров вертикальной интеграции, благодаря которым компании вышли на качественно новый уровень ведения бизнеса и добились быстрого роста.

Таким образом, лишь сопоставив выгоды интеграции с потенциальными издержками, можно провести объективную оценку ее эффективности. В случае превышения потенциальных издержек над получаемой выгодой целесообразным является отказ от создания вертикально интегрированной структуры и замену ее на другие формы организации бизнеса. Так, например, следует отметить, что вертикальные ограничительные контракты будут обладать преимуществами перед вертикальной интеграцией в случае высоких описанных выше издержек и неспособности фирмы эффективно ими управлять и минимизировать.

Для объективного анализа уровня вертикальной интегрированности компании используются определенные расчетные показатели. Одним из первых критериев являлся предложенный в 1955 году Аделманом показатель измерения вертикальной интеграции как отношения добавленной стоимости к доходу от продаж. Высокоинтегрированные компании характеризуются низкими расходами на закупку товаров и услуг по сравнению с продажами. Поэтому в масштабах всей экономики уровень ее интегрированности также предлагается рассчитывать как отношение добавленной стоимости (ВВП) к суммарной стоимости продаж. В качестве правомерности такого подхода авторами приводится целый ряд аргументов. Так, если экономика полностью вертикально интегрирована, то продаются только конечные продукты, а размер продаж приблизительно равен добавленной стоимости; если же она дезинтегрирована, то фирмы покупают друг у друга промежуточную продукцию и стоимость продаж оказывается значительно больше добавленной стоимости.

В другой работе (Perry, 1998) был сделан обзор показателей, которые в настоящее время применяются в качестве меры вертикальной интеграции. Из этого обзора следует, что подавляющее большинство исследований опирается на неформальную классификацию. Например, часто используются такие косвенные переменные, как отношение числа веретен к числу ткацких станков в текстильной промышленности и т. п.

В качестве других показателей оценки вертикальной интеграции предлагается также следующие индикаторы, характеризующие отношение:

- стоимости выпуска вертикально интегрированных фирм к суммарной стоимости производства в экономике;
- числа занятых в вертикально интегрированных фирмах к совокупному числу занятых в экономике;
- добавленной стоимости к объему промежуточного потребления.

Последний показатель, на наш взгляд, имеет существенный недостаток. Если вертикально интегрированные фирмы осуществляют продажи промежуточной продукции своим дочерним структурам, то такой факт фиксируется в системе национальных счетов как промежуточное потребление [14].

Следует отметить, что переход на высшую стадию развития капиталистического способа производства – госкапитализм, организация вертикально интегрированных структур в приоритетных отраслях экономики России, контролируемых не отдельными лицами, олигархами, а создание хозяйствующих субъектов с государственной формой собственности является одним из ключевых условий проведения успешной модернизации и неоиндустриализации отечественной экономики и превращения нашей страны в промышленно развитую державу. В условиях российской действительно-

сти именно вертикальная интеграция может обеспечить реальную диверсификацию и структурную перестройку экономики, смычку добывающих и обрабатывающих отраслей [7].

Данные преобразования целесообразно осуществлять как на базе существующих интегрированных структур (прежде всего, это нефтяная, химическая и металлургическая отрасли: «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Роснефть», «МХК ЕвроХим» «Норильский никель», «Северсталь» и др.),

так и путем создания цепочек добавленной стоимости в таких важнейших сферах, как машиностроение, лесопромышленное и сельское хозяйство.

Таким образом, именно ликвидация технологической разрозненности предприятий и их вертикальная консолидация при активном участии государства может выступить мощным толчком к развитию данных отраслей и повышению их конкурентоспособности не только на отечественном, но и на мировых рынках.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Бочаров, С. Н. Методические аспекты оценки эффективности вертикальной интеграции [Текст] / С. Н. Бочаров, О. И. Герман // Известия Алтайского государственного университета. – 2012. – Т. 2. – № 2 (74). – С. 269–275.
2. Бочкарев, А. Роль и возможности различных видов интеграции в обеспечении устойчивого функционирования бизнес-структур [Текст] / А. Бочкарев // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2013. – № 1. – С. 136–139.
3. Вертикальная интеграция: чему учит опыт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://finance.obozrevatel.com/business-and-finance/vertikalnaya-integratsiya-chemu-uchit-opyit.htm>
4. Владимирова, И. Г. Организационные формы интеграции компаний [Текст] / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 6. – С. 113–129.
5. Вороновицкий, М. М. Вертикальная интеграция поставщика и потребителя на рынках товаров и капитала при перекрестном владении собственностью [Текст] / М. М. Вороновицкий // Экономика и математические методы. – 1999. – Т. 35. – № 1. – С. 28–42.
6. Губанов, С. Вертикальная интеграция – магистральный путь развития [Текст] / С. Губанов // Экономист. – 2001. – № 1. – С. 35–49.
7. Губанов, С. С. Державный прорыв. Неоиндустриализация России и вертикальная интеграция (Серия «Сверхдержава») [Текст] / С. С. Губанов. – М. : Книжный Мир, 2012. – 224 с.
8. Губанов, С. Неоиндустриализация плюс вертикальная интеграция (о формуле развития России) [Текст] / С. Губанов // Экономист. – 2008. – № 9. – С. 3–27.
9. Иванов, Ю. В. Интеграция предприятий [Электронный ресурс] / Ю. В. Иванов // Российское предпринимательство. – 2000. – № 10 (10). – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/9152>
10. Иванова, В. О. Особенности менеджмента вертикально интегрированной компании [Текст] / В. О. Иванова // Российское предпринимательство. – 2011. – № 11. – Вып. 2 (196). – С. 55–60.
11. Иванова, Е. А. Интеграционная динамика в корпоративном секторе промышленности современной России [Текст] / Е. А. Иванова // Финансовые исследования. – 2012. – № 1 (34). – С. 154–159.
12. Качапкина, Ю. В. Интеграция как форма развития предпринимательских формирований [Текст] / Ю. В. Качапкина // Российское предпринимательство. – 2010. – № 8. – Вып. 2 (165). – С. 48–52. – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/10993>
13. Киселкина, О. В. Условия и механизмы интеграции корпораций в российской экономике [Текст] / О. В. Киселкина // Ученые записки Казанского государственного университета. – Том 151. – Кн. 4. – 2009. – С. 209–215.
14. Кнобель, А. Ю. Вертикальная интеграция и экономический рост: эмпирическое исследование [Электронный ресурс] / А. Ю. Кнобель // Проблемы экономической теории. – Режим доступа : [www.iepru.ru/files/persona/knobel/knobel2.pdf](http://www.iepru.ru/files/persona/knobel/knobel2.pdf)
15. Корнейчук, Б. Теоретические и идеологические основы доктрины «новой индустриализации» / Б. Корнейчук // Вопросы экономики. – 2014. – № 3. – С. 141–149.



16. Малинова, И. А. Сущность интеграции, ее формы и виды [Текст] / И. А. Малинова // Вестник ЧГАА. – 2012. – Т. 62. – С. 119–122.
17. Стаки, Дж. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция [Электронный ресурс] / Дж. Стаки, Д. Уайт // Вестник McKinsey: теория и практика управления. – 2004. – № 3. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/strategy/str117.html>
18. Устюжанина, Е. В. Корпоративные финансы [Текст] : учеб. пособие / Е. В. Устюжанина, А. Г. Петров, А. В. Садовнича, С. Г. Евсюков. – М. : Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 652 с.
19. Adelman, M. Integration and the antitrust laws [Text] / M. Adelman // Harvard Law Review. – 1949. – Vol. 63. – № 1. – P. 27–77.
20. Bain, G. S. Industrial Organization [Text] / G. S. Bain. – New York, 1968.
21. Coase, R. H. The nature of the firm [Text] / R. H. Coase // Economica. New Series. – 1937. – Vol. 4. – № 16. – P. 386–405.
22. Davidson, G. R. Research on coordination of farm and non farm stages of production – the need is now [Text] / G. R. Davidson, D. L. Mighell // Journal of a Farm and Economics. – 1964. – Vol. 46. – P. 489.
23. Fisher, L. Verticale Integration in der nordamerikanishen Landwirtschaft, Berichte iiber Landwirtschaft [Text] / L. Fisher. – Berlin, 1960.
24. Grossman, S. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration [Text] / S. Grossman, O. Hart // Journal of Polit. Econ. – 1986. – Vol. 94. – P. 691–719.
25. Harrigan, K. R. Formulating Vertical integration strategies [Text] / K. R. Harrigan // The Academy of Management Review. – 1984. – Vol. 9. – № 4. – P. 638–652.
26. Miller, G. Die landwirtschaftliche Erzeugung in der Vertikalen Integration, Berichte iiber Landwirtschaft [Text] / G. Miller. – Berlin, 1961. – H. 3.
27. Spengler, J. Vertical Integration and Antitrust Policy [Text] / J. Spengler // Journal of Political Economy. – 1950. – Vol. 58. – P. 347–352.
28. Stigler, G. J. The division of Labor is limited by the Extent of the market [Text] / G. J. Stigler // Journal of Political Economy. – 1951. – Vol. LIX. – № 3. – P. 185–193.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

*Кожевников Сергей Александрович* – младший научный сотрудник отдела проблем социально-экономического развития и управления в территориальных системах. Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт социально-экономического развития территорий Российской академии наук. Россия, 160014, г. Вологда, ул. Горького, д. 56а. E-mail: kozh\_shaman@mail.ru. Тел.: (8172) 59-78-10.

**Kozhevnikov S.A.**

### **INSTITUTIONAL AND ECONOMIC FRAMEWORK FOR VERTICAL INTEGRATION**

*In conditions of tough competition not only between individual businesses, but also between entire countries the search for sources of their development is a major challenge that governments at all levels have to face. As evidenced by international experience, one such source is the creation of vertically integrated companies controlled by the state in priority sectors of economy (engineering, metallurgy, chemical industry, timber industry, agriculture, etc.). It helps to concentrate production, finances and commodity capital, to increase the rate of its reproduction, to implement innovation, to produce products with high added value, and to enter global markets. However, at present, economic science has not developed a common understanding of the essence, nature, specifics of formation and evaluation of performance of vertically integrated entities. In this regard, the paper presents a critical analysis of existing approaches to understanding vertical*

*integration, its determining factors, potential benefits and risks. The article substantiates the necessity of developing the state policy on modernization and neo-industrialization of domestic economy through the creation of vertically integrated structures.*

*Integration of capital, vertical integration, vertically integrated structure, multinational corporation, holding, concern, neo-industrialization.*

## REFERENCES

1. Bocharov S. N., German O. I. Metodicheskie aspekty otsenki effektivnosti vertikalnoi integratsii [Methodological aspects of evaluating the effectiveness of vertical integration]. *Izvestiya Altaiskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Altai State University], 2012, vol. 2, no. 2 (74), pp. 269–275.
2. Bochkarev A. Rol' i vozmozhnosti razlichnykh vidov integratsii v obespechenii ustoichivogo funktsionirovaniya biznes-struktur [The role and possibilities of different kinds of integration in ensuring the sustainable functioning of business organizations]. *RISK: Resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurentsya* [RISC: Resources, information, supply, competition], 2013, no. 1, pp. 136–139.
3. *Vertikal'naya integratsiya: chemu uchit opyt* [Vertical integration: what we learn from experience]. Available at: <http://finance.obozrevatel.com/business-and-finance/vertikalnaya-integratsiya-chemu-uchit-opyt.htm>
4. Vladimirova I. G. Organizatsionnye formy integratsii kompanii [Organizational forms of integration of companies]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad], 1999, no. 6, pp. 113–129.
5. Voronovitskii M. M. Vertikal'naya integratsiya postavshchika i potrebitelya na rynkakh tovarov i kapitala pri perekrestnom vladenii sobstvennost'yu [Vertical integration of suppliers and customers in the markets of goods and capital in cross-ownership of property]. *Ekonomika i matematicheskie metody* [Economics and mathematical methods], 1999, vol. 35, no. 1, pp. 28–42.
6. Gubanov S. Vertikal'naya integratsiya – magistral'nyi put' razvitiya [Vertical integration – the main way of development]. *Ekonomist* [Economist], 2001, no. 1, pp. 35–49.
7. Gubanov S. S. *Derzhavnyi proryv. Neoindustrializatsiya Rossii i vertikal'naya integratsiya (Seriya "Sverkhderzhava")* [A breakthrough of the power. Neo-industrialization in Russia and vertical integration ("Superpower" Series)]. Moscow: Knizhnyi Mir, 2012. 224 p.
8. Gubanov S. Neoindustrializatsiya plus vertikal'naya integratsiya (o formule razvitiya Rossii) [Neoindustrialization plus vertical integration (about a formula for Russia's development)]. *Ekonomist* [Economist], 2008, no. 9, pp. 3–27.
9. Ivanov Yu. V. Integratsiya predpriyatii [Integration of enterprises]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian entrepreneurship], 2000, no. 10 (10). Available at: <http://www.creativeconomy.ru/articles/9152>
10. Ivanova V. O. Osobennosti menedzhmenta vertikal'no integrirovannoi kompanii [Specifics of management of a vertically integrated company]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian entrepreneurship], 2011, no. 11, issue 2 (196), pp. 55–60.
11. Ivanova E. A. Integratsionnaya dinamika v korporativnom sektore promyshlennosti sovremennoi Rossii [Integration dynamics in the corporate sector of industry of modern Russia]. *Finansovye issledovaniya* [Financial research], 2012, no. 1 (34), pp. 154–159.
12. Kachapkina Yu. V. Integratsiya kak forma razvitiya predprinimatel'skikh formirovaniy [Integration as a form of development of entrepreneurial units]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Russian entrepreneurship], 2010, no. 8, issue 2 (165), pp. 48–52. Available at: <http://www.creativeconomy.ru/articles/10993>
13. Kiselkina O. V. Usloviya i mekhanizmy integratsii korporatsii v rossiiskoi ekonomike [Conditions and mechanisms of the integration of corporations in the Russian economy]. *Uchenye zapiski Kazanskogo gosudarstvennogo universiteta* [Scholarly notes of Kazan State University], 2009, vol. 151, book 4, pp. 209–215.
14. Knobel' A. Yu. Vertikal'naya integratsiya i ekonomicheskii rost: empiricheskoe issledovanie [Vertical integration and economic growth: an empirical study]. *Problemy ekonomicheskoi teorii* [Problems of economic theory]. Available at: [www.iep.ru/files/persona/knobel/knobel2.pdf](http://www.iep.ru/files/persona/knobel/knobel2.pdf)
15. Korneichuk B. Teoreticheskie i ideologicheskie osnovy doktriny «novoi industrializatsii» [Theoretical and ideological foundations of the doctrine of "new industrialization"]. *Voprosy ekonomiki* [Economic issues], 2014, no. 3, pp. 141–149.



16. Malinova I. A. Sushchnost' integratsii, ee formy i vidy [The essence of integration, its forms and types]. *Vestnik ChGAA* [Chelyabinsk State Agroengineering Academy Bulletin], 2012, vol. 62, pp. 119–122.
17. John Stuckey J., White D. Kogda nuzhna i ne nuzhna vertikal'naya integratsiya [When and when not to vertically integrate]. *Vestnik McKinsey: teoriya i praktika upravleniya* [The McKinsey Quarterly], 2004, no. 3. Available at: <http://www.management.com.ua/strategy/str117.html>
18. Ustyuzhanina E. V., Petrov A. G., Sadovnichaya A. V., Evsyukov S. G. *Korporativnye finansy: ucheb. posobie* [Corporate finance: textbook]. Moscow: Izdatel'stvo "Delo" ANKh, 2008. 652 p.
19. Adelman M. Integration and the antitrust laws. *Harvard Law Review*, 1949, vol. 63, no. 1, pp. 27–77.
20. Bain G. S. *Industrial Organization*. New York, 1968.
21. Coase R. H. The nature of the firm. *Economica. New Series*, 1937, vol. 4, no. 16, pp. 386–405.
22. Davidson G. R., Mighell D. L. Research on coordination of farm and non farm stages of production – the need is now. *Journal of a Farm and Economics*, 1964, vol. 46, p. 489.
23. Fisher L. *Verticale Integration in der nordamerikanishen Landwirtschaft, Berichte iiber Landwirtschaft*. Berlin, 1960.
24. Grossman S., Hart O. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Polit. Econ.*, 1986, vol. 94, pp. 691–719.
25. Harrigan K. R. Formulating Vertical integration strategies. *The Academy of Management Review*, 1984, vol. 9, no. 4, pp. 638–652.
26. Miller G. *Die landwirtschaftliche Erzeugung in der Vertikalen Integration, Berichte iiber Landwirtschaft*. Berlin, 1961.
27. Spengler J. Vertical Integration and Antitrust Policy. *Journal of Political Economy*, 1950, vol. 58, pp. 347–352.
28. Stigler G. J. The division of Labor is limited by the Extent of the market. *Journal of Political Economy*, 1951, vol. 59, no. 3, pp. 185–193.

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

*Sergei Aleksandrovich Kozhevnikov* – Junior Research Associate at the Department of the Issues of Socio-Economic Development and Management in Territorial Systems. Federal State Budgetary Institution of Science Institute of Socio-Economic Development of Territories of Russian Academy of Science. 56A, Gorky Street, Vologda, 160014, Russia. E-mail: kozh\_shaman@mail.ru. Тел.: +7(8172) 59-78-10.