

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ ПРОЦЕССЫ НА ОТРАСЛЕВЫХ РЫНКАХ¹

Вопросы

- Характеристика интеграционных процессов
- Виды вертикальных ограничений.
- Побудительные мотивы фирм к вертикальной интеграции.
- Последствия вертикальной интеграции.

Ключевой проблемой данной лекции является исследование процессов трансформации природы фирмы и изменение роли интегрирующейся компании на отраслевом рынке. В пределах фирмы интеграция² может осуществляться двумя путями. Суть первого состоит в том, что консолидация активов идет за счет внутренних источников компании. Расширение существующего производства или возникновение новой его стадии, т.е. появление иных этапов изготовления изделия, которые ранее приобретались с рынка, получило название **естественной**³ интеграции. Здесь сохраняется, в известной мере, прежняя организация производства, прежний контроль над собственностью и над управлением подразделений, а также медленно расширяется сфера внутрифирменных отношений в зоне разрастания производства. Механизм отраслевого рынка не подвергается воздействию со стороны внутрифирменного механизма распределения ресурсов.

Второй путь интеграции предполагает увеличение необходимого бизнеса на рынке предприятий. Расширяя число стадий производства внутри компании, которое осуществляется за счет присоединения активов других фирм, компания-покупатель вольно или невольно приобретает и

сопутствующие, порой непрофильные виды бизнеса, которые вела некогда самостоятельная фирма. Поэтому проблема рационального использования активов не исчезает, а, напротив, становится еще более актуальной, поскольку приходится решать судьбу сопутствующих активов. Кроме того, фирме - покупателю предстоит работа по адаптации менеджмента приобретенного предприятия. Следовательно, здесь несколько меняется и организация производства, и контроль над собственностью и контроль над управлением ранее независимого подразделения и также расширяется сфера внутрифирменных отношений. В первом случае, при естественной интеграции, расширение производства идет за счет укрупнения фирмы, но при сохранении всех участников отраслевого рынка. Здесь сфера внутрифирменных отношений расширяется как бы за счет увеличения масштабов бизнеса. Во втором, интеграционные процессы происходят на фоне сокращения числа участников отраслевого рынка, а выход внутрифирменных отношений за пределы активной фирмы приводит к исчезновению их у приобретенной фирмы. Поэтому при слиянии или поглощении интеграционные процессы существенно отличаются от естественной интеграции. Именно второй путь осуществления интеграции преимущественно и является предметом нашего рассмотрения.

1. Характеристика интеграционных процессов

Покупка компании представляет собой ничто иное, как приобретение активов в виде готовой фирмы. Но свершившаяся сделка влечет за собой, прежде всего, смену собственника или установление контроля над собственностью. Интегрировать активы так, чтобы установить контроль над собственностью – вопрос не простой. Однако, это еще не означает, что интеграционный процесс завершился. Вслед за упрочением контроля над собственностью появляется необходимость их

органического использования или превращения организмов двух компаний в единую организационную структуру, которая будет соответствовать общим чертам активной фирмы. Вторая сторона дела – установление контроля над управлением подразделений объединенных фирм. Рост размеров фирмы за счет слияния меняет и концентрацию на отраслевом рынке, и степень рыночной власти вновь образованной организационной структуры, которая расширила внутрифирменные отношения до пределов объединения ранее независимых фирм. Таким образом, интеграция, осуществляющаяся в процессе приобретения одной фирмой другой, предполагает установления **полного** контроля, как над собственностью, так и над управлением объединенных активов. Следовательно, здесь мы имеем дело с интеграцией в **классическом** представлении, когда формируется новый субъект рынка.

Антиподом интеграции является процесс дисинтеграция компании. Особая форма ее осуществления иногда именуется **аутсорсингом**⁴. Обычно компании прибегают к таким действиям в тех случаях, когда при наличии полного контроля над собственностью не удается осуществлять эффективный контроль над управлением активами фирмы. Как показывает практика, не всегда выгодно использовать свои подразделения или отделы.

Порой случается ситуация, когда по тем или иным причинам активной фирме не удается установление полного контроля над собственностью, т.е. не удается консолидировать нужные активы, собрать необходимый пакет акций. Вместе с тем менеджмент активной фирмы все же обладает возможностью осуществлять реальный контроль над управлением подразделений обеих структур. В этом случае мы имеем дело с явлением **неполной** или **частичной** интеграции. Неполная интеграция наглядно проявляется в деятельности сетевых компаний, или компаний-сетей.

К началу нового века использование сетевых принципов организации компаний становится в западных странах ведущим направлением в менеджменте. Это обусловлено следующим:

- постоянным изменением внешней среды и необходимостью адаптации компаний к этим изменениям;
- усложнением производственной и коммерческой деятельности компаний;
- повышением значения фактора времени (повышение оперативности действий требует нового подхода к методам производства и управления);
- расширением пространства компании (если она хочет выжить, надо очень быстро раздвинуть свой рынок до национальных, а затем до мировых масштабов);
- низкой эффективностью общепринятых форм кооперации при решении сложных проблем хозяйственной деятельности;
- стремлением к автономным формам труда;
- наличием межорганизационных систем информации и коммуникации.

Сети из компаний представлены двумя организационными моделями:

- Сеть, формирующаяся вокруг **крупной** активной компании, которая представляет собой ядро сети, собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение отдельных видов деятельности.

- Сеть компаний, **близких** по масштабам, объединяющихся с целью оказания поддержки друг другу в хозяйственном плане при поддержке или отсутствии ее со стороны местных органов власти.

В условиях модели частичной или неполной интеграции вся цепочка создания благ фирмами, входящими в сеть, превращается в

совокупность оказываемых друг другу услуг. Подобное «развязывание» ресурсов выражается, прежде всего, в заключении различного рода договоров (разделение прав владения и пользования), в замене традиционных отношений в сфере управления. Привлекательность сетевых бизнес - структур объясняется тем, что достигаются достаточно высокие экономические показатели, которые недоступны при самостоятельном бизнес – процессе.

Это объясняется, прежде всего, тем, что сетевые структуры являются идеальной школой повышения компетентности работников компании. Ведь к решению тех или иных задач привлекаются лучшие исполнители из фирм сети. Подобный элитарный принцип сотрудничества, присущий сетевой компании, исключает использование второсортных исполнителей.

Рост же эффективности в деятельности сетевых компаний объясняется низким уровнем и рациональной структурой издержек. Сети исключают дублирование использования рабочей силы и мощностей на разных участках. Это позволяет избегать высоких совокупных затрат на производство конечной продукции. Фирмы - участники сетевой организации вынуждены отказаться от мотивационной роли «образа врага» в конкурентной борьбе, так как сегодняшний противник завтра может оказаться партнером по сети.

Идеи о преимуществах сетевой организации бизнеса в промышленности возникли достаточно давно. Большинство контрактов заключается региональными фирмами с одними и теми же поставщиками и потребителями. Такое постоянство стихийно формирует некий круг взаимосвязанных предприятий-партнеров, работающих в местных цепочках.

В международной практике имеются примеры целенаправленного формирования таких цепочек, которые получили название **кластеров**

предприятий. Кластеризация предприятий имеет значительный успех в сфере малого бизнеса. Кластер фирм представляет собой отраслевую или географическую концентрацию предприятий, которая позволяет достичь эффекта экономии за счет иного характера взаимодействия с поставщиками (сырья, материалов, оборудования) и создания группы узкоспециализированных фирм.

Ключевым элементом создания сети является наличие достаточного уровня **доверия** между ее участниками, который достигается путем взаимного изучения своих возможностей, при посредстве специально подготовленного внешнего агента («сетевого брокера»). Сетевой брокер может быть нанят крупным капиталом, стремящимся войти на региональный рынок, (случай первый), самими же будущими участниками кластера (случай второй) или местной администрацией (случай третий).

В упрощенном виде процесс взаимного изучения можно представить в двух вариантах: экспериментальным путем и «пошаговым». Первый предполагает стихийное формирование кластера. Второй предусматривает начало взаимодействия с представителями местного бизнеса на основе пробных проектов с низким уровнем рисков. По мере же повышения уровня взаимного доверия друг к другу у участников будущего кластера начинается постепенный переход к более рискованным проектам. В своем становлении сетевая организация в виде кластера предприятий проходит, как правило, пять стадий: агитацию и мотивацию потенциальных участников, разработку общей стратегии, пилотного проекта, стратегического проекта и стадию саморегуляции. Изученный опыт действующих кластерных систем в одиннадцати странах позволил специалистам UNIDO (United Nations Industrial Development Organization- Штаб квартира в Вене) выработать обобщенную концепцию

институциональной политики, направленной на поддержку сетевых предпринимательских связей.⁵

Активная фирма способна организовать эффективное управление, обеспечивающее полный контроль над интегрированной отраслевой структурой в силу того, что ей подвластно использование сложных управленческих подходов, как над собственностью, так и над поведением входящих в нее подразделений. С помощью организованного менеджмента можно осуществлять достаточно полный контроль и при отсутствии его юридического оформления над собственностью фирм, вошедших в интегрированную структуру⁶. В результате одна компания устанавливает контроль над поведением другой, юридически независимой фирмой. В этом случае рыночная власть активной фирмы в значительной мере вытесняет механизм рыночного распределения ресурсов на этом участке отраслевого рынка. Юридически независимые компании, в уставном капитале которых может и вообще не быть доли акций, принадлежащей активной фирме, **добровольно соглашаются** на осуществление контроля над их поведением на рынке. Когда имеет место наличие контроля над поведением формально самостоятельных фирм, при отсутствии контроля над их собственностью, то это явление именуется **квазиинтеграцией**.

Когда фирмы заключают между собой сделки относительно поставки сырья или комплектующих изделий и оформляют их в виде договора или контракта, то в последнем обычно оговариваются условия поставки, сроки, цены, в том числе и цены перепродажи, и т.д. и т.п. В том случае, когда контракты заключаются на **продолжительный** период с постоянными поставщиками, согласно которому устойчиво действуют и выполняются добровольно взятые на себя обязательства по ценам, объемам поставки и т.д., то такого рода длительные контракты содержат, так называемые, **вертикальные ограничения**. Производитель и торговая

фирма или поставщик и фирма, перерабатывающая сырье, могут рассматриваться как **частично** интегрированными, хотя в правовом смысле они остаются экономически самостоятельными субъектами отраслевого рынка.

Одной из форм квазиинтеграции можно считать организации, получившие названия виртуальных. На сегодняшний день не существует единого определения **виртуальной** структуры. Одни считают, что это организация, существующая исключительно в виртуальной, компьютерной среде, которой нет на самом деле. В другие рассматривают виртуальную корпорацию как организацию будущего - более совершенную, гибкую структуру, которая будет базовой в экономике нового тысячелетия. Тем не менее, все исследования виртуальных организаций ведутся в рамках двух направлений:

- исследования в сфере (ИТ) информационных технологий;
- разработка теорий новых организационных структур.

Представляется, что виртуальную организацию можно определить как добровольную, временную форма кооперации нескольких, как правило, независимых партнеров (предприятий, институтов, отдельных лиц), обеспечивающую благодаря оптимизации системы производства благ большую выгоду клиентам. Итак, виртуальное предприятие, как **временная** форма кооперации, основанная на использовании информационных технологий, способно обеспечивать выгоду клиентам. Это достигается благодаря оптимизации системы производства благ на основе доверительного объединения ресурсов и компетенций партнеров, входящих в сеть.

Следовательно, основным критерием для деления на полную, частичную и квазиинтеграцию является степень контроля активной фирмы над **собственностью** активов, при установлении **полного** контроля над **управлением** различных форм бизнеса.

Другим критерием классификации видов интеграции выступает степень **однородности** активов интегрируемых предприятий.

Горизонтальная интеграция (horizontal integration) характеризуется тем, что под контроль активной фирмы подпадает одно или несколько предприятий, выпускающих однородную продукцию или имеющих однотипные стадии технологической цепочки. Иногда такие структуры напоминают картель, поскольку объединяются предприятия, заключающие соглашения о цене, объеме производимого товара, разделе рынка сбыта, часто стремясь монополизировать рынок отдельных товаров. По этой причине горизонтальные объединения находятся под жестким контролем государственных органов по антимонопольной политике. Таким образом, горизонтальная интеграция - это стратегия активной фирмы, направленная на расширение своих позиций на рынке путем приобретения различных компаний либо усиления в них своих позиций.

Если в рамках горизонтальной интеграции консолидация активов осуществляется без расширения круга стадий производства, то для **вертикально** интегрированных компаний характерно объединение иных стадий производства вдоль технологической цепочки. **Вертикальная** интеграция (vertical integration) осуществляется при объединении компаний, производящих сырье, осуществляющих его переработку и часто самостоятельно реализующих готовую продукцию потребителю. Это предполагает, что здесь устанавливается контроль над собственностью и управлением активов других предприятия с той лишь разницей, что объединяемые предприятия принадлежат разным стадиям технологической цепочки. Когда приобретается фабрика по производству бутылок и пробок фирмой виноделия, то в данном случае фиксируется явление, получившее название **вертикальной интеграции**. Следовательно, 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. Прибыль такой структуры будет представлять собой совокупную прибыль двух слившихся фирм.

Представители неоклассического подхода исследовали феномен вертикальной интеграции в связи с объединением монополий на отраслевом рынке и полагали, что это приведет к выигрышу и потребителей, и новых отраслевых образований. Последние обретут снижение промежуточных затрат, а первые – смогут приобретать продукцию по менее высоким ценам. Оппоненты же видели в вертикальной интеграции процесс увеличения барьеров входа новых фирм на данный отраслевой рынок и как следствие, сужение сферы совершенной конкуренции. В рамках неоклассической теории вертикальная интеграция исследовалась с позиции эффективности распределения ресурсов в обществе, ее влияния на рост благосостояния в нем, снижения цен и увеличения объемов выпуска в результате устранения эффекта «двойной маржинализации».⁷

Особый интерес к исследованию вертикальной интеграции проявлен и со стороны институциональной теории. В отличие от неоклассической теории здесь в качестве единицы анализа используется транзакция, а не товары и услуги, а фирма рассматривается не как производственная единица, а как «управляемая» структура.⁸

Целесообразность создания вертикально интегрированной структуры определяется не столько благодаря технологии, как это предполагают классики, а в связи с появлением более дешевого способа управления изнутри в сравнении с закупками ресурсов на рынке.

Иногда встречается использование термина **универсальная** (многоотраслевая, конгломеративная или диверсифицированная) интеграция. (См. рис. 1.) «В **универсальных** (многоотраслевых) ФПГ (intermarket keiretsu) объединение участников чаще всего идет вокруг универсальной торговой компании (sogo shosha) и банка; в соответствии с ведущей ролью банка эти ФПГ называют еще «финансовыми кэйрецу».⁹

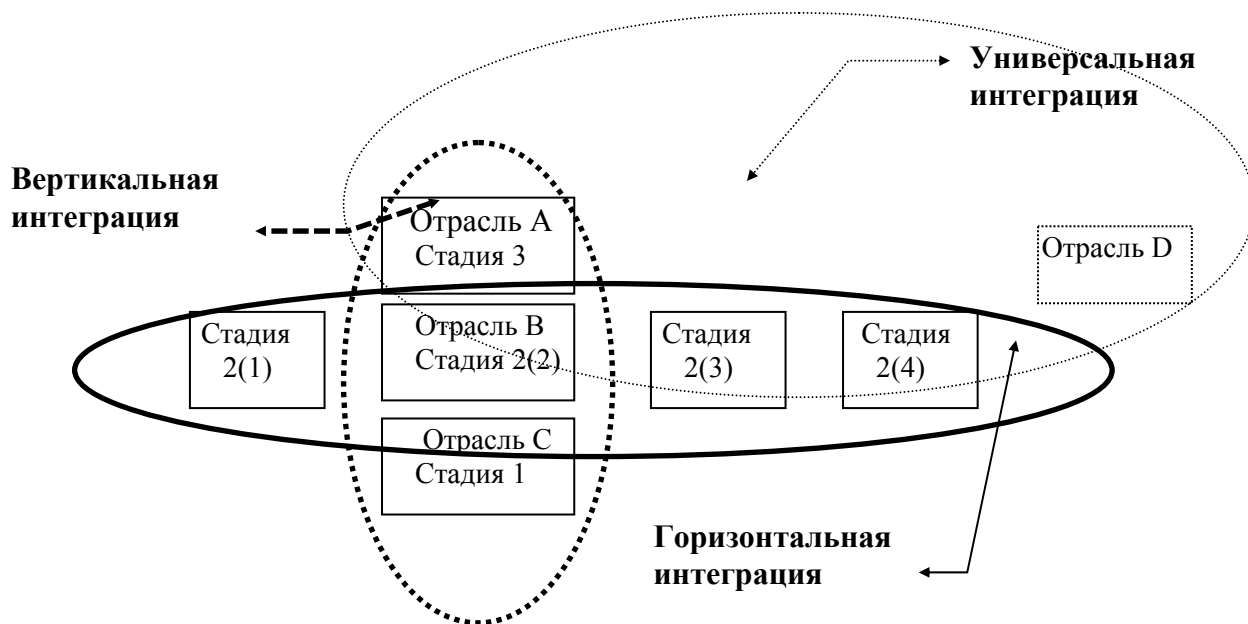


Рис. 1. Схема видов интеграции

Вертикальную интеграцию можно анализировать как в **статике**, так и в **динамике**. Сложившаяся структура вертикальных отношений в виде полного цикла производства продукта и его распределения представляет собой статичную модель интеграции. Поэтому, можно говорить о степени проникновения вертикально интеграционных процессов на данном отраслевом рынке.

Динамическое развитие фирм связано с двумя типами вертикальной интеграции: «вперед» или «**восходящей**» и «назад» или «**нисходящей**» вертикальной интеграции. Когда компания стремится

объединиться или установить вертикальный контроль над фирмами на последующих стадиях технологической цепочки, то осуществляется восходящая интеграция. Напротив, интеграция «назад» имеет место там, где движение расширения компании идет по направлению к источникам сырья. Следовательно, критерий выделения типа вертикальной интеграции зависит от того, в какой **точке** производственного процесса находится активная фирма, которая выступает инициатором объединения. Поскольку объектом исследования отраслевой организации рынков являются не столько внутрифирменные взаимоотношения, сколько механизм связи производства и потребления, постольку сосредоточим внимание на рассмотрении того, как и почему активная фирма может вопреки рыночному механизму прямо или косвенно воздействовать на поведение иных субъектов рынка и почему фирмы этому консолидировано не противятся?

2. Типы вертикальных ограничений.

В своей практике крупные компании используют самые разнообразные **способы** установления контроля в вертикально интегрированных структурах. Так, компания Генри Форда в 20-е годы включала в структуру операций предприятия не только собственно сборку автомобилей, но и выработку энергии, производство литейной продукции, а также резины. Сейчас такие громоздкие производственные комплексы сложно встретить. Это, прежде всего, связано с тем, что требует крупных инвестиций с длительным периодом окупаемости, а возможность извлечения стабильной прибыли становится неопределенной. В этом случае компания использует другие инструменты обеспечения совместной деятельности, чаще – различного рода ограничения на деятельность связанных с ней компаний. Формы **вертикального контроля** весьма разнообразны. Они в значительной степени зависят от

информационной среды, в которой находится производитель. Например, назначая разные цены для потребителей с разной эластичностью, производитель должен сохранять уверенность в том, что между потребителями не происходит арбитража. Если таких данных у компании нет, то ей приходится искать другие методы установления контроля в виде **вертикальных ограничений**.

Вертикальные ограничения представляют собой некоторые **обязательства**, которые фирма, действующая на одной из стадий технологической цепочки сделок между компаниями, налагает на поведение фирмы, оперирующей на другой стадии¹⁰. Хотя практика таких ограничений весьма разнообразна, выделим некоторые наиболее часто встречающиеся. К ним, прежде всего, относятся:

- установление уровня цены, по которой последующая фирма может перепродавать купленный товар (контроль над уровнем цен – resale price maintenance);
- исключительные территории, где клиент может реализовать товар (territorial restrictions);
- наложение обязательства на покупателя иметь дело только с данным производителем (exclusive dealing);
- условие продажи продукции только при покупке других товаров производителя (взаимосвязанные продажи - tying arrangements, bundling).

Большое многообразие вертикальных ограничений связано, в частности, с тем, что компания, обладающая рыночной властью, стремится получить максимально возможную часть потребительского излишка. Остановимся на способах установления вертикального контроля.

Поддержание перепродажной цены (RPM – resale price maintenance) - практика, посредством которой производители стремятся

контролировать цены, по которым их продукция перепродается дилерами и дистрибуторами¹¹. На рынке промежуточной продукции оперирует компания, принадлежащая к рынку несовершенной конкуренции.

Рассмотрим два случая, когда розничная торговля представлена также монополией, а в другом случае - совершенно конкурентным рынком.

В первом случае эффективность RPM связана с эффектом «двойной маржинализации». Производитель может установить цену перепродажи товара для розничного торговца на уровне цены вертикально интегрированной структуры двух компаний (где цена выведена с учетом устранения двойной надбавки). В результате прибыль такой структуры возрастет. Кроме того, одной из целей RPM является стремление производителя поощрять предоставление розничным торговцем большего количества услуг. В этом случае результаты вертикальной интеграции усиливаются по сравнению с тем, когда услуги не оказываются. Это возможно в силу того, что услуги увеличивают спрос. Однако розничный торговец несет издержки по оказанию услуг. В отсутствие RPM розничный торговец не учитывает дополнительную прибыль производителя, связанную с ростом предоставления услуг. В результате наценки производителя сокращается маржинальная прибыль розничного торговца и последний при каждой розничной цене оказывает меньший объем услуг, в результате чего снижается спрос. Однако в результате устранения двойной маржинализации происходит одновременный рост прибыли и сокращение цены вертикально интегрированной структуры.

Целью установления RPM активной фирмой для розничной торговли, где имеют место конкурентные фирмы, является стимулирование оказания услуг. Розничные торговцы продают продукцию по ценам, равным предельным издержкам реализации. В этом случае у них слабый стимул к расходам на оказание услуг. Но рост услуг увеличивает спрос, в этом заинтересован производитель. В этом случае

производитель может установить цену P_2 , превышающую существовавшую ранее P_1 . Однако теперь установленный минимум продажной цены выше, чем существовал раньше. Часть потребителей, потреблявших товар в диапазоне цен от P_1 до P_2 , вынуждены будут покинуть рынок. Однако появятся новые потребители, которые смогут приобрести товар по более высоким ценам, поскольку они заинтересованы в получении услуг. Если спрос увеличится в такой степени, что выигрыш новых потребителей покроет потери покинувших рынок покупателей, то воздействие на благосостояние признается позитивным, если меньше – то негативным.

Вторым примером может выступать «ограничительный франчайзинг»¹². Часто франчайзер оказывает помощь партнерам в выборе сферы действия, сегмента потребителей, организации торговой сети, проведении рекламной компании, в обучении персонала. За счет того, что франчайзер ограничивает количество дилеров своей сети на определенной территории, то среди них снижается конкуренция и есть возможность получения более высокой торговой наценки. Франчайзер рассчитывает на то, что более высокая торговая наценка будет стимулировать франчайзи к оказанию услуг, расходам на рекламу и продвижение товара. В этом случае также решается проблема “безбилетника”, то есть удастся создать эффективную ценовую дискриминацию и исключить арбитраж. Анализ эффективности франчайзинга для потребителя равнозначен анализу с RPM. Это значит, что в результате установления более высокой ценовой надбавки часть прежних потребителей, которые не могут теперь оплачивать товар, покинут рынок, а их сменят те, у кого готовность платить за товар была выше. Если последних окажется больше, то это означает, что потребители оказываются в выигрыше.

Предположим, что производитель продукции и розничный торговец – монополисты. В отсутствии вертикальной интеграции вполне

очевиден эффект «двойной маржинализации», когда производитель реализует товар розничному торговцу с монопольной надбавкой, а последующий розничный торговец к цене конечного товара добавляет свою надбавку. Франчайзинг, как форма вертикального контроля, способствует получению структурой «производитель плюс розничный торговец» большей прибыли. Сначала обратимся к цене на промежуточный товар. Производитель-монополист назначает для розничного продавца цену, равную предельным издержкам производства промежуточного товара ($p_n = c_n$). В результате вертикального контроля отрасль за единицу ресурса платит c_n , и, как это было показано ранее при анализе двойной маржинализации, снижается цена конечного товара и возрастает произведенное количество. Розничный торговец покупает продукцию по издержкам ее производства c_n и реализует ее со своей монопольной прибылью, в этом случае он получает прибыль $\Pi_{\text{инт}}$. Однако монополист-производитель на предшествующей стадии может изъять ее в виде франшизы (A), которая составит $A = \Pi_{\text{инт}}$. Таким образом, розничный торговец покупает продукт по цене, равной его предельным издержкам и отчисляет плату за франшизу, поэтому его совокупная плата франчайзеру равна двухставочному тарифу $T = A + p_n$. Таким образом, производитель может изъять весь излишек розничного продавца, и, следовательно, налицо свидетельство наличия нелинейного вертикального ограничения.

Однако для того, чтобы получить весь потребительский излишек или всю прибыль розничного продавца, производитель-монополист должен иметь точную информацию об издержках розничного торговца и спросе на конечную продукцию. Однако часто такая информация бывает неполной, недоступной. Когда у поставщика нет точной информации о прибыли франчайзи и он не может присвоить ее в виде платы за франшизу, то он может использовать косвенный механизм контроля – интенсивность закупок товара розничным торговцем. Только теперь он

устанавливает цену на промежуточный продукт выше предельных издержек ($p_n > c_n$), но при этом снижает величину A - фиксированную плату (франшизу). Как видим, это напоминает случай дискриминации второй степени, когда сигналом о более высоком спросе потребителей и росте продаж будет интенсивность закупок промежуточного товара розничным торговцем. Часто производитель снижает франшизу (A) и повышает цену выше предельных издержек для розничного продавца, когда спрос на конечную продукцию и затраты розничного торговца сложно предсказать заранее, в результате чего розничный торговец не склонен нести риск по уплате высоких сумм за франшизу.

Часто при системе франчайзинга используется одновременно еще один вид вертикальных ограничений – соглашение об ограничении покупок (*exclusive dealing*), когда дилер может реализовывать продукцию только данной компании. Это может быть особенно выгодно в том случае, если в рекламу торговой марки франчайзер уже вложил достаточно средств, и она популярна среди потребителей.

Одним из вертикальных ограничений являются взаимосвязанные продажи (*tying arrangements, bundling*). В этом случае на покупателя накладывается обязательство при покупке одного товара данной фирмы купить и другой товар. Часто такое бывает при продаже технически сложной продукции: автомобилей, компьютерной техники и др., когда при покупке основного товара требуют приобретения комплектующих, запасных деталей. Практика вертикальных ограничений в виде взаимосвязанных продаж также является проявлением рыночной власти активной фирмы. Подобными приемами пользовалась компания IBM до 1936 г., когда при реализации табулирующих машин она требовала от покупателей использования ее перфокарт. Целью взаимосвязанных продаж является также стремление избежать государственного контроля

цен, поскольку контролируемый товар продается вместе с тем, цены на который не рассматриваются.

Формой вертикального контроля являются также ограничительные территории (territorial restrictions), т.е. определенные сегменты рынка (общественные или частные), географические территории, на которые делится рынок между розничными торговцами¹³. Это обычно делается для того, чтобы плотность розничных торговцев на определенной территории не была слишком высокой. Для того, чтобы предотвратить арбитраж в этом случае, необходимы высокие требования к информации, поскольку производитель должен иметь информацию о ценовой политике потребителей. Поэтому такое ограничение чаще используется для оптовых торговцев.

Итак, вертикальные ограничения представляют собой многообразие форм воздействия активной фирмы на механизм функционирования отраслевого рынка и являются **проявлением** рыночной власти активной фирмы на этом рынке.

3. Побудительные мотивы фирм к вертикальной интеграции.

Рассмотрим основные мотивы, побуждающие активные фирмы к установлению вертикального контроля над поведением и собственностью других фирм, что приводит к корректировке действующего рыночного механизма перераспределения ресурсов. Одним из важнейших стимулов для активных фирм к вертикальной интеграции является расчет активной фирмы на получение **экономии на трансакционных издержках**, связанные с подготовкой и заключением контрактов. Это **прямая** экономия, поскольку в вертикально интегрированной структуре снижаются затраты, связанные с ведением переговоров и подготовкой контрактов. В отсутствие вертикальной интеграции неизбежны торги относительно цены и объемов продаж, полуфабрикатов или сырья. Это

особенно характерно, если на предшествующей и последующей стадии производства функционируют компании, каждая из которых осознает, что от результатов торгов зависят частные доходы каждой из них.

Вертикальная интеграция способствует преодолению такого рода конфликтов, что на практике сводит к минимуму затраты по этой разновидности транзакционных издержек.

Кроме того, вертикальная интеграция способствует улучшению **информационного обмена** между сторонами. Это связано, прежде всего, с тем, что вертикально интегрированные фирмы могут получить выигрыш от объединения за счет совместного поиска необходимой информации о ценах и качестве изделий. При вертикальной интеграции преодолевается так называемый эффект **«неполноты контрактов»**. Действительно, при заключении контракта представители компаний стремятся оговорить все аспекты сотрудничества и найти такие формулировки, чтобы в последствии принятые ими условия не изменялись. Но условия продажи продукта и спрос могут подвергаться изменяться под действием рыночного механизма. Следовательно, долгосрочный контракт не может предусмотреть все возможные альтернативы, даже если предположить, что контракт составлен достаточно основательно, с прописанными мельчайшими подробностями. В вертикально интегрированной структуре сторонам нет нужды детально оговаривать статьи контракта.

С ростом объема выпуска не всегда поставщики выполняют условия контрактов одинаково прилежно. В условиях конкурентной борьбы фирмы-поставщики в погоне за лучшей альтернативой нарушают условия уже заключенного контракта и проявляют стремление к **оппортунистическому** поведению. Поэтому побудительным мотивом, подталкивающим фирму к вертикальной интеграции, являются ее стремление снизить транзакционные издержки, связанные с подготовкой

контракта и его исполнением. Экономия на трансакционных издержках этого вида, хотя и значительна, но не является главным стимулом к объединению. Говоря о сокращении расходов на обеспечение заключенных сделок, мы подчеркиваем, что налицо очевидный выигрыш, но и не очень значительный.

Гигантский выигрыш от вертикальной интеграции появляется в связи с устранением **неопределенности** у поставщика. Поскольку поставщик промежуточного продукта не уверен в том, что за этим, заключенным контрактом последуют другие, то он ожидает возможного отказа от заключения следующих договоров. Поэтому поставщик промежуточного продукта, оценивая «риск безответственного поведения» другой стороны, не стремится к осуществлению интенсивных **инвестиций**, позволяющих снижать издержки собственного производства. Следовательно, он перекладывает свои риски на фирму - изготовителя конечной продукции, сдерживая процессы снижения собственных затрат, поставляя полуфабрикаты с издержками выше ему доступных при некотором инвестировании в собственное производство. В целом это приводит к неэффективному использованию ресурсов и вертикальная интеграция способна решить эту проблему.

Считается, что в этой сфере выигрыш от вертикальной интеграции более значительный, чем в первом случае, поскольку:

- уменьшается неопределенность спроса на промежуточную продукцию и создаются стимулы для снижения затрат на сырье и полуфабрикаты

- надежно обеспечивается производство сырьем и полуфабрикатами, с тем, чтобы не возникал дефицит активов в виде нехватки какой-либо комплектующей запчасти

- снижается степень асимметричной информации о качестве полуфабриката

- активизируется использование специализированных активов

Выгоды, которые сулит вертикальная интеграция для активной фирмы, состоят в том, что независимые фирмы часто не очень активно стремятся проводить инвестиции в высокоспециализированные активы¹⁴. Неопределенность, неполнота контрактов, колебания заказов – все это вряд ли способствует повышению активности инвесторов. Если компании использовали высокоспециализированные активы, которые могут быть задействованы только при производстве данного продукта, то их вертикальная интеграция способствует более равномерной загрузке, нежели это могло бы осуществляться в обособленных производствах. Но самая значительная экономия состоит в том, что руководство объединенного производства снимает неопределенность в деятельности своих структурных подразделений и поэтому смелее может пойти на инвестиции в новые технологии, на приобретение современных высокоспециализированных активов. Таким образом, главное в экономии на транзакционных издержках именно этого рода, связанных с решительностью руководства фирм обновлять активы.

Вторым существенным стимулом к вертикальной интеграции является возможность компаний, принадлежащих рынку несовершенной конкуренции, реализовать **рыночную власть** вертикально интегрированной структуры. Это возможно за счет устранения так называемого эффекта «двойной маргинализации»¹⁵ или «двойной надбавки», в результате которой вертикально интегрированная пирамида производителей может снизить промежуточные затраты и увеличить прибыль.

На несовершенных рынках олигополия устанавливает цену выше своих предельных издержек. Если производство какого-либо товара проходит через ряд стадий рынка несовершенной конкуренции, на каждой

из которых находится независимая монополия или олигополия, то издержки для каждой последующей фирмы будут включать монопольную надбавку предшествующей. Однако, если все эти компании объединяются, то все эти надбавки исчезают, что и дает эффект снижения издержек.

В результате вертикальной интеграции, в рамках единого технологического комплекса, можно наладить эффективный информационный обмен между производственными звеньями компании, что позволяет эффективно управлять производством продукта на всех стадиях его создания. В свою очередь это ведет к улучшению движения материальных потоков на разных этапах технологической цепочки, способствует организации ритмичного производства, что дает возможность устранять нежелательные простои, минимизировать издержки на закупку и хранение промежуточных запасов.

Действительно, при закупке сырья и материалов у сторонних поставщиков компания несет издержки управления запасами. Последние состоят из двух слагаемых: издержек по закупкам (расходы по оформлению заказа, на переговоры с поставщиками и заключение контракта, транспортные расходы, издержки по складированию и получению товара) и издержки по хранению (затраты на хранение продукции на складе, рентные платежи за использование складских помещений, страховые и налоговые платежи). Величина издержек по закупкам снижается по мере роста размера заказываемых партий, и, напротив, издержки по хранению имеют тенденцию возрастать при увеличении размера поставляемых партий. Это требует расчета оптимальной партии заказа, при которой суммарные издержки управления запасами будут минимальны¹⁶.

Принципиально новое решение этой проблемы возможно в рамках вертикальной интеграции производственных процессов. Показательным

примером является система движения материальных потоков «точно в срок». В основу работы положен принцип изготовления деталей и комплектующих на одной стадии в том количестве и к тому времени, когда это требуется для продолжения производства на следующем этапе. Управлять таким процессом достаточно сложно из единого центра, для этого используются карточки «канбан», на которых фиксируется, сколько изделий было передано из предыдущей стадии, и сколько теперь должно быть их произведено вновь для восполнения изъятого количества. В результате снижается уровень промежуточных запасов деталей и комплектующих, а это приводит к снижению затрат на управление запасами. За счет того, что на каждом этапе осуществляется автономный контроль качества, исключается вероятность появления брака, а также сокращается срок продолжительности каждой операции. Снижение издержек¹⁷ обеспечивает компании конкурентное преимущество на рынке, что заставляет конкурентов также осуществлять инвестиции в создание единой технологической цепочки.

Создание эффективной системы информации используется в сложных вертикально интегрированных комплексах, например, в электроэнергетике России, система управления которой является одной из лучших в мире. За счет поддержания постоянной связи от диспетчерского центра до локального управляющего на электростанциях устанавливается согласованное взаимодействие в сложной иерархической системе, что способствует экономии ресурсов и устранению сбоев в подаче энергии.

Одним из важнейших стимулов к вертикальной интеграции выступает возможность крупной компании организовать эффективную **ценовую дискриминацию**. На практике достижение слагаемых успеха ценовой дискриминации требует от компании разработки определенных методов взаимоотношения со своими потребителями, одним из которых является вертикальная интеграция или вертикальный контроль.

Существенным мотивом к вертикальной интеграции может служить возможность **диверсификации** производства, поскольку создаваемые в промежуточном производстве комплектующие и детали могут использоваться в других изделиях. Одна из последних тенденций в сфере производства состоит в стремлении к производству максимально разнообразных товаров на базе однотипных комплектующих.

Диверсификация, как инвестиционная стратегия, направлена на уменьшение риска и на рост фирмы, она способствует тому, что:

- вертикально интегрированные компании в условиях постоянно трансформирующейся структуры рынка и частого появления новых прибыльных сфер приложения капитала получают возможность переключиться на более рентабельные направления;

- позволяет быстрее и эффективнее внедрять технические достижения: улучшая один комплектующий элемент, есть возможность использовать его в нескольких изделиях сразу (это характерно для практики южнокорейских чеболи, аналога наших ФПГ).

- вертикальная интеграция способствует разработкам новых материалов, технологий, обеспечивающих обновление ассортимента.

Поскольку диверсификация позволяет снизить риск хозяйствования, это особенно важно в условиях расширения деятельности.

В рамках вертикальной интеграции или контроля компания-производитель может способствовать преодолению морального ущерба потребителя. Дело в том, что часто крупная компания-монополист реализует свою продукцию при помощи розничных торговцев, которые являются совершенными конкурентами. Последние устанавливают цены на уровне своих предельных издержек по реализации продукта и не склонны предоставлять дополнительные услуги по реализации (информирование потребителя о качестве, доставка, реклама, сервис). В этом случае производитель может установить для продавца цену,

превышающую предельные издержки последнего, чтобы стимулировать розничного торговца делать расходы на рекламу, улучшать обслуживание и информирование потребителя о качественной стороне товара.

Стремление к **экономии финансовых ресурсов** активной фирмы также может быть мотивом для вертикальной интеграции, поскольку появляется возможность эффективного финансового управления. Во-первых, это даст возможность снизить некоторые налоговые отчисления, что может быть достигнуто, например, за счет того, что исчезает налогооблагаемая база для налога с оборота. Поскольку этот налог взимается при каждой сделке, то на конечной стадии производства база налога содержит уже уплаченные налоги на предыдущих стадиях. При вертикальной интеграции сокращается число сделок, и снижаются расходы на этот налог. Во-вторых, в результате перераспределения прибыли между структурными подразделениями вертикально интегрированной структуры, появляется возможность снизить налогооблагаемую базу. В-третьих, в рамках технологической цепочки у компании не возникает дебиторская и кредиторская задолженности между предприятиями на разных стадиях производства, и, следовательно, нет необходимости инвестирования для закупки дополнительных ресурсов.

4. Последствия вертикальной интеграции.

Важнейшим последствием вертикальной интеграции является усиление **рыночной власти** фирмы (market power). По мере нарастания интеграционных процессов возрастает рыночная власть активной фирмы¹⁸ на данном отраслевом рынке и сокращается рыночная власть других игроков рынка. Это может проявляться в том, что с образованием монополии на данном отраслевом рынке, механизм рынка вытесняется внутрифирменными властными взаимоотношениями монополиста. Это одна форма проявления рыночной власти, т.е. монопольной власти¹⁹. Но

есть и другая. Вследствие упрочения позиций определенной крупной компании на отраслевом рынке, она в той или иной мере устанавливает свой контроль, как над **поведением** участников этого рынка, так и над **собственностью** их активов. Именно эта вторая форма воздействия крупной фирмы²⁰ на отраслевой рыночный механизм и является проявлением собственно ее рыночной власти. Это происходит благодаря тому, что они получают существенную экономию на издержках, в результате чего могут снижать цены и увеличивать рыночную долю продаж. Однако этот результат нельзя оценивать как только отрицательный. Дело в том, что на современных рынках решающим является технологическое лидерство, которое возможно получить за счет вложений в инновационное развитие как раз за счет монопольной прибыли. В результате усовершенствования технологий ресурсы используются более рационально. Кроме того, рыночная власть в таких условиях перестает быть постоянной. Усиление рыночной власти фирмы в современных условиях можно расценить негативно, если оно ведет к сужению рынка, к снижению выпуска и росту цен.

В отрасли, где осуществляется вертикальная интеграция одних предприятий, возрастают **барьеры входа** для других. Часто стратегией компаний при осуществлении вертикальной интеграции является вытеснение из отрасли не интегрированных конкурентов с помощью отказа в поставках промежуточной или конечной продукции, либо предложении поставок на невыгодных условиях для конкурентов. Это может быть вызвано в частности тем, что для своих подразделений компания устанавливает более низкую внутреннюю цену, чем для конкурентов на последующих стадиях. В результате цена на конечную продукцию у вертикально интегрированной фирмы ниже, чем у агентов данного отраслевого рынка. Теперь неинтегрированные фирмы должны осуществлять инвестиции в вертикальную интеграцию или искать

способы установления вертикального контроля. Последствием для входящих в отрасль фирм станет повышение капитальных затрат, что и является основной причиной повышения барьеров вхождения на отраслевой рынок.

Важным результатом вертикальной интеграции для фирмы является **снижение собственных затрат**. Основная причина такого преимущества - устранение эффекта «двойной маргинализации», когда при интеграции предприятий устраняются монопольные надбавки на каждой последовательной стадии производства конечного продукта. Кроме того, в рамках объединения предприятий в единую технологическую цепочку появляется возможность оптимизировать движения сырья, полуфабрикатов, готовой продукции, исключив при этом все лишние операции. Благодаря улучшению координации ранее разрозненных стадий производства продукции удастся наладить четкую координацию на разных этапах производства, существенно снизить расходы складирования и хранения запасов между последовательными операциями, предотвратить остановки производства. Вследствие полной загрузки мощностей снижаются расходы на необходимое оборудование компании.

Крупная вертикально интегрированная компания способна проводить эффективную ценовую дискриминацию потребителей, что часто ведет к **вытеснению конкуренции** на данном рынке товара. Как известно, вертикально интегрированной компании выгодно назначать более высокие цены на рынке А с низкой эластичностью, и низкие – на эластичном рынке В. Однако она может приобрести одну из фирм в отрасли с низкой эластичностью и только для нее назначить более низкую цену, а для всех остальных компаний на рынках А и В назначить цену, по которой реализовался продукт на рынке А. Теперь на рынке В фирмы не смогут покупать товар по столь высокой цене, поэтому они будут

вынуждены покинуть рынок, либо также стать звеном вертикальной интеграции.

Кроме этого, интегрированная фирма, имея преимущества в издержках перед разрозненными и неинтегрированными соперниками, может назначать более низкие цены для своих последующих потребителей и заключать с ними долгосрочные контракты на поставку больших объемов продукции. В результате проникновение на такие рынки мелких производителей крайне затруднено. Компания, сохраняющая лидерство при производстве одного товара, может оказывать существенное влияние на конкуренцию в производстве дополнительных товаров. При практике связанных продаж, компания реализует свой основной товар (на который у него сохраняется доминирующее положение) при условии покупки дополнительных деталей и комплектующих. Это приводит к тому, что такая фирма становится единственным поставщиком взаимосвязанного товара, а все остальные конкурентные поставщики вытесняются. Часто компания достигает этого, закладывая такие технические характеристики в основной товар, что его эксплуатация возможна только при использовании комплектующих изделий этой же торговой марки (например, принтер - картридж). Осуществление ограничительного франчайзинга также снижает число конкурентов данного брэнда за счет ограничения числа розничных торговцев на определенной территории. Это позволяет компании существенно улучшить сбыт продукции и повысить качество обслуживания потребителей.

Вертикальная интеграция способствует **снижению потерь благосостояния**, которые связаны с функционированием на рынке компаний с монопольным ценообразованием. Прежде всего, при вертикальном объединении устраняются монопольные надбавки, которые устанавливали разрозненные производители разных стадий производства.

В свою очередь, как это было показано, это ведет к снижению цен, росту выпуска, и одновременно – к увеличению прибыли монополии. С другой стороны, за счет снижения цен возрастает и излишек потребителя.

Интеграционные процессы, происходящие внутри предприятий, укрупняют фирмы, изменяют степень концентрации продавцов на отраслевых рынках. Вместе с тем, процесс естественной интеграции представляет собой естественную основу внутриотраслевой трансформации фирмы. Собственно интеграционные процессы, происходящие при слиянии фирм на рынке предприятий, порождают новые проявления установления контроля и над собственностью, и над поведением ранее экономически независимых субъектов рынка. Характерно, что интеграционные процессы могут быть полными, частичными или неполными и квазиинтеграционными. Последние предполагают установление контроля активной фирмы над поведением самостоятельных субъектов отраслевого рынка. Иными словами, активная фирма становится участником не одного, а нескольких рынков. При вертикальной интеграции растет рыночная власть активной фирмы и сокращается у других игроков на этом отраслевом рынке. Это проявляется двояко: с одной стороны, увеличивается доля выпуска активной фирмы на отраслевом рынке и сокращается сфера рыночного механизма перераспределения ресурсов. С другой стороны, вертикально интегрированная фирма с помощью инструмента вертикальных ограничений также вмешивается в функционирование рыночного механизма, в известной мере, корректирует его и оказывает влияние на поведение иных игроков рынка.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Лекция по данной теме читается на экономическом факультете Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова в рамках курса «Экономика отраслевых рынков».

² Термин интеграции, пожалуй, более распространен в **межгосударственных** отношениях, поэтому его не следует смешивать с интеграционными процессами, протекающими внутри одной или нескольких фирм

³ *Уильямсон О.И.* Экономические институты капитализма. СПб.: Лениздат, CEV Press. 1996. С. 181.

⁴ **Аутсорсинг (Outsourcing)** – представляет собой одну из форм дисинтеграции компании, т.е. продажу или передачу их на баланс другой фирме, с целью сокращения количества видов бизнеса внутри данной компании с целью повышения эффективности использования оставшихся активов. Обычно компании прибегают к таким действиям в тех случаях, когда при наличии полного контроля над собственностью становится все труднее осуществлять эффективный контроль над управлением активами фирмы. Как показывает практика не всегда выгодно использовать свои подразделения или отделы. Они порой бывают просто не загруженными или менее эффективными. Когда же происходит выделение данной технологической стадии, то компания становится клиентом нового образования. Новая фирма начинает оказывать услуги не только прежнему предприятию, из которого она выделилась, но и работать на рынок. Таким образом, фирме, осуществившей аутсорсинг, т.е. выталкивание низкоэффективных активов, придется теперь один из видов комплектующих изделий получать с рынка, в то время как ранее эту технологическую операцию она осуществляла на базе собственных активов.

⁵ *Meyer-Stamer J.* Clustering, Systemic Competitiveness and Commodity Chains // International Workshop: Global Production and Local Jobs: New Perspectives on Enterprises Networks, Employment and Local Development Policy (Geneva 9-10 March 1998).

⁶ Это иногда достигается, например, с помощью заключения договоров, содержащих вертикальные ограничения, франчайзинга.

⁷ *Spengler J.* Vertical Integration and Antitrust Policy // Journal of Political Economy, 1950, Vol. 58, PP. 347-352.

⁸ *Williamson Oliver E.* Vertical Integration and Related Variations on a Transaction-Cost Economics Theme // in: New Developments in the Analysis of Market Structure. Cambridge (Mass). 1986. P. 151.

⁹ *Уильямсон О.И.* Экономические институты капитализма. СПб.: Лениздат, CEV Press. 1996. С. 81.

¹⁰ *Шерер Ф.М., Росс Д.* «Структура отраслевых рынков». М.: ИНФРА-М, 1997. С. 536.

¹¹ *Marvel H.P., Mc Cafferty S.* The Welfare Effects of RPM / Journal of Law and Economics, 1985. Vol. 28. P. 363.

¹² Франчайзинг – это способ совместных действий на договорной (контрактной) основе партнеров, связанных как с продажей коммерческих или промышленных знаний, так и непосредственным участием фирмы – владельца технологии и товарного знака (франчайзер) - в производстве и сбыте продукции своего партнера (франчайзи).

¹³ *Тироль Ж.* Рынки и рыночная власть: Теория организации промышленности: В 2-х т., Изд. 2-е испр. / Пер. с англ. Под ред. Гальперина В.М., Зенкевича Н.А. СПб.: Экономическая школа, 2000. Т. 1. С. 275.

¹⁴ К такого рода активам относят: специалистов, обладающих редкими знаниями в какой-то области; уникальное оборудование; близость расположения производственных мощностей компаний, вследствие чего трансакции между ними приобретают регулярный характер, а передислокация несет высокие затраты. Дело в том, что специализированные активы – вещи дорогостоящие. Рынок их, как правило, не конкурентен в силу высоких барьеров входа. Поэтому неопределенность в будущем спросе, высокий риск безответственного поведения контрагента не добавляет оптимизма к минимизации издержек без расчета на осуществление вертикальной интеграции двух фирм.

¹⁵ Подробнее об этом явлении см., *Тироль Ж.* Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности. 2000. С. 279-282.

¹⁶ На эту тему см. *Неруш Ю.М.* Коммерческая логистика. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. С. 135-140.

¹⁷ Издержки на управление запасами (издержки логистики) у большинства фирм достаточно велики (в 1989 году они составляли 11,1 % от стоимости ВВП США), то решение проблемы их снижения может дать компании получить конкурентное преимущество.

¹⁸ Рыночная власть фирмы представляет собой ее способность выводить внутрифирменные отношения за собственные границы и, как следствие этого, воздействовать на рыночный механизм распределения ресурсов, т.е. подвергать его корректировке. (Подробнее см., *Третьяк В.П.* Рыночная власть фирмы: формы проявления, показатели // Российская модель развития рыночной экономики: противоречия и перспективы. М.: ТЕИС, 2003.).

¹⁹ Мы исходим из того, что монополярная власть есть частный случай рыночной власти фирмы, когда на отраслевом рынке имеет место один производитель.

²⁰ Рыночной властью могут обладать не все фирмы, а только активные фирмы (их иногда называют пассионарными), имеющие значительную долю на отраслевом рынке и способные устанавливать цены выше уровня предельных издержек, а также у которых фондовый рынок оценивает активы выше восстановительной их стоимости.