

**УДК 338.242.2**

***M. Окумбекова***

*ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
Россия, Москва*

## **ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА КОРПОРАТИВНОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Научный руководитель: д.э.н., профессор Коряков А. Г.

Современные бизнес-структуры вынуждены действовать в условиях неопределенности и часто в динамично изменяющейся конкурентной среде, что обусловлено глобальными переменами в мировом сообществе в целом, технологическим прогрессом, цифровизацией и внедрением инноваций. Успешная жизнедеятельность компаний определяется ее гибкостью во взаимодействии с другими компаниями на определенных стадиях от создания до продвижения товарного продукта или услуги конечному потребителю, иначе говоря, от эффективности вертикальной интеграции.

Данная статья ставит целью исследование концепции «вертикальная интеграция», обозрение имеющихся научных исследований ее особенностей, дополнение теоретической и прикладной базы для совершенствования процессов управления вертикально-интегрированными компаниями в газонефтехимической отрасли.

**Ключевые слова:** вертикальная интеграция, бизнес-структура, бизнес-процесс, технологическая цепочка, промышленные предприятия, управленические решения.

Такие ученые, как А.Ю. Кнобель, А.Г. Коряков, Е.В. Столярова, Э.Р. Асанова, Д. Стаки, Д. Уайт, Н. Фут, Д. Хенсли, М. Лэндсберг, Р. Моррисон, которые специализируются на изучении этого направления, и их работы являются основным источником информации при написании статьи.

Вертикальная интеграция – это структурированная деятельность компании, направленная на укрепление стратегии бизнеса, упрочнение ее авторитета на рынке, снижение издержек и уверенное противостояние в конкурентной борьбе.

В настоящее время вертикально интегрированные компании в Российской Федерации успешно работают во многих сферах деятельности, включая ключевые отрасли. Высокая эффективность этих компаний обусловлена тем, что они объединяют в своем составе структурные подразделения, которые последовательно реализуют выстроенные фазы экономического цикла (добыча сырья – производство продукта с разной степенью зрелости – логистика и сбыт). В этом их отличие от горизонтально интегрированных предприятий, составные части которых производят товары и

услуги, связанные с фазой экономического цикла [Коряков, Трифонов, Жемерикин, 2019]. Важнейшим интегрированным качеством хозяйственной системы корпоративного уровня рассматривается экономическая устойчивость [Коряков, Жемерикин, 2018].

Основной целью вертикальной интеграции является рост компании, увеличение прибыли и укрепление ее позиций на рынке. Основа этого процесса – приобретение других компаний в той же технологической цепочке. Полный набор бизнес-процессов увеличивает скорость производства и снижает затраты на посредников.

Рассмотрим, что может дать вертикальная интеграция.

- Увеличение прибыли и оборота;
- Защита от конкурентов;
- Укрепление позиций и влияние компании на рынке;
- Сокращение масштабов производства;
- Снижение операционных затрат;
- Контроль вариантов распределения.

Вертикальная интеграция, которая была создана для координации отдельных компонентов промышленной цепи, имеет четыре важные причины, объясняющие ее актуальность:

- рынок слишком рискован и ненадежен;
- компании, работающие на смежных участках цепочки создания стоимости, обладают большей рыночной властью;
- интеграция приравнивается к рыночной власти, поскольку компания устанавливает правила для участников рынка и промышляет ценовой дискриминацией;
- комплектование рынка за счет необходимости вертикальной "опережающей интеграции" фирмы для освоения рынка, либо рынок сужается, и самостоятельные игроки покидают смежные производственные области [Стаки, Уайт, 2004].

Далее выделим **виды** вертикальной интегрирования компаний.

Типизация включает три категории. Ключевой фактор – поле деятельности компании, ее цели и специфики работы. Давайте рассмотрим каждый тип интеграции более подробно.

Прямые (вертикальная интеграция «вверх по течению»). Это означает отслеживание компаний, функционал которых непосредственно входит в цепь производственных процессов, включая сбыт продукта или услуги потребителю.

Обратный (вертикальная интеграция «назад»). Это означает мониторинг провайдеров ресурсов или сырья, необходимого для выработки конечного продукта.

Параллельная (сбалансированная вертикальная интеграция). Предполагает тотальное управление всеми компаниями-звеньями в производственной цикле.

Вертикальная интеграция – это модель, при котором предприятие налаживает (интегрирует) свои персональные входные этапы технологической цепочки (обратная интеграция) или выходные этапы (прямая интеграция).

Вертикальная интеграция – это наращивание границ фирмы за счет внедрения последующих технологических стадий переработки продукции (upstream или downstream) [Асанова, 2003].

В истории экономики происхождение вертикальной интеграции как прогрессивной формы управления производственным процессом относят к началу 50-х годов XX века, так как практика до того момента не сталкивалась ни с чем кроме отраслевой монополии, которая являлась горизонтальной интеграцией.

Государства, определившиеся в пользу вертикально интегрированных структур, можно отнести к группе лидеров, с наивысшим уровнем производительной мощи, доходов граждан и качества жизни, макроэконо-

мической конкурентоспособности, научно-технического превосходства. Названные показатели вырабатываются ценностными характеристиками вертикальной интеграции.

Ключевыми преимуществами являются:

1. Возрастание возможностей экономии затрат за счет: модернизации функций координации процесса управления, минимизации погрузочно-разгрузочных и транспортных расходов, повышения эффективности освоения площадей и производственных мощностей, быстрого сбора данных, оптимизации времени для переговоров с поставщиками, сокращения транзакционных издержек и прочных взаимоотношений.
2. Гарантированные и гибкие сроки поставки.
3. Увеличение вероятности того, что компания сможет реализовать стратегию дифференциации, контролируя преимущественную часть цепочки создания стоимости.
4. Противостояние рыночной власти поставщиков и покупателей.
5. Компания может инициировать свою сеть распределения, что ускоряет цикл производства продукции, оборот капитала, возмещение затрат и обмен информацией между площадками. Накопление и консолидация промышленного, финансового и интеллектуального капитала.
6. Снижение транзакционных издержек.
7. Повышение доходности капитала, если предлагаемый вариант прогнозирует более высокую доходность, чем альтернативная цена капитала фирмы.
8. Обладание технологическим преимуществом, поскольку приобретающая компания лучше понимает технологию, которая может быть основополагающей для успеха бизнеса и конкурентного преимущества.
9. В области социально-экономического благосостояния государства вертикальная интеграция усиливает конкуренцию на рынке продукции с высокой добавленной стоимостью, снижает издержки производства

конечного продукта с возможностью снижения его цены, укрепляет устойчивость экономического развития государства.

Базовые недостатки вертикальной интеграции перечислены ниже:

1. Наблюдается тенденция к увеличению доли постоянных затрат. Это связано с тем, что компания несет постоянные затраты на поддержание производственных мощностей по всей вертикальной цепочке, управление взаимодействием между интегрированными организациями, передачу информации вверх и вниз по иерархии, повторение функций в каждой производственной структуре, контроль и координацию рабочего процесса. И в результате этой операционной зависимости возникает значительный бизнес-риск.

2. Стоимость дорогостоящих внутренних закупок.

3. Негибкость, так как конкурентное преимущество компании тесно связано с компетенцией поставщиков или клиентов.

4. Отсутствие быстрого реагирования на технологические изменения и изменения спроса.

5. Возможные препятствия для «выхода», так как активы компании заморожены. Их будет гораздо сложнее реализовать в условиях экономического спада, т.е. вовремя «избавиться» от неконкурентоспособных отраслей будет сложно.

6. Подавление конкуренции.

7. Вероятность того, что крупные вертикально интегрированные структуры будут навязывать свою волю государству.

8. Уменьшение налоговых вычетов.

9. Вертикально интегрированная структура может превышать оптимальный размер компании и снижать эффективность, а не увеличивать ее.

Изучение источников позволило выявить ряд положений, которые повысят эффективность создания вертикальной интеграции:

1. Наибольшая эффективность на ранних и поздних стадиях промышленного развития и наименее эффективная на средних фазах промыш-

ленного развития. В молодых, незрелых отраслях объем спроса обычно слишком низок, чтобы специализироваться на фазе разработки продукта. По мере того, как промышленность становится сильнее, происходит распад и создание крупных специализированных структур. Устаревшие отрасли, находящиеся в упадке, вернутся к вертикально интегрированным формам организации. Например, устоявшиеся отрасли, такие как автомобильная, авиационная, химическая и нефтяная промышленность, предлагают уникальную возможность в полной мере воспользоваться преимуществами вертикальной интеграции.

2. На основе технологической взаимодополняемости вертикальная интеграция более эффективна в непрерывном производстве, например в химии, металлургии, чем в дискретном и сборочном машиностроении.

3. Между производителями промежуточной и конечной продукции предпочтительнее системы рыночных сделок, если для производства промежуточных продуктов требуется высокоспециализированное оборудование, само промежуточное средство настолько уникально, что его вряд ли можно продать на свободном рынке, и, если технология и стоимость производства промежуточных продуктов или результат самих усилий не могут быть предсказаны заранее.

4. Эффективность между производителями промежуточной и конечной продукции, где стоимость определенного вида промежуточного продукта составляет значительную часть стоимости конечного продукта.

5. Данная форма актуальна в тех случаях, когда разрешение конфликтов внутри предприятия обходится дешевле, чем разрешение конфликтов между независимыми экономическими операторами.

6. Имеет смысл, если сумма трансакционных издержек, устраниемых интеграцией, превышает сумму дополнительных контрольных и административных расходов.

7. Инновации как источник экономических изменений также оказывают влияние на вертикальную интеграцию компаний. Неопределенность

спроса на инновационный продукт приводит к вертикальной интеграции инновационной компании как «вперед», так и «назад». По мере роста спроса на инновационную продукцию развивающимся компаниям отрасли больше не нужен высокий уровень вертикальной интеграции, так как поставщики промежуточных товаров уже освоили производственный процесс [Столярова, 2007].

#### **Выводы и рекомендации:**

1. Вертикальная интеграция способствует наращиванию эффективности общественного воспроизводства и созданию конкурентоспособных промышленных структур в современных рыночных условиях. Вертикальная интеграция – это сообщество компаний разноплановых производственных стадий технологической цепочки.
2. Вертикальная интеграция может принимать форму интеграции сверху вниз и снизу вверх в зависимости от интеграции этапов технологической цепочки. Он может быть полным или узким, в зависимости от степени интеграции. Это может быть прогрессивная или регressive интеграция, в зависимости от инициатора интеграции. Более высокая технологическая сеть производства делает вертикальную интеграцию более вероятной [Кнобель, 2010].
3. На национальном уровне вертикальная интеграция предприятий способствует усилению конкуренции на рынке за продукцию с высокой добавленной стоимостью, что дает возможность снизить себестоимость конечного продукта, что в свою очередь снижает цену и повышает устойчивость экономики в целом.
4. Вертикальная интеграция результативнее, чем горизонтальная интеграция, потому что совокупная стоимость финального товара ниже при вертикальной интеграции, чем при горизонтальной интеграции.

5. Вертикальная интеграция требует скрупулезных калькуляций для аргументации своей значимости. Нередко такая интеграция в техническом отношении возможна, но экономически неразумна.

#### Библиографический список

Асанова, С.Р. Вертикальная интеграция предприятий // Культура народов Причерноморья, 2003. – № 46. – С 33–37.

Кнобель, А. Ю. Вертикальная интеграция, технологическая связанность производств, оппортунистическое поведение и экономический рост // Экономика и математические методы, 2010. – Т. 46. – № 1. – С. 117–132. – ISSN 0424-7388

Коляков А. Г., Трифонов, И. В., Жемерикин О. И. Базовая модель применения организационно-экономических инструментов управления вертикально-интегрированными компаниями // Самоуправление, 2019. – Т. 2. № 2 (115). – С. 372–376. – ISSN 2221-8173.

Коляков А. Г., Жемерикин О. И. Организационно-методические аспекты повышения эффективности управления на предприятиях российского химпрома. // Общество: политика, экономика, право, 2018. – № 9 (62). – С. 37–42. – ISSN 2071-9701.

Стаки Д. Уайт Д. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция. // Вестник McKinsey, 2004. – № 8. – С. 76–101.

Столярова Е. В. Вертикальная интеграция компаний и теоретические подходы к ее объяснению. // Журнал международного права и международных отношений, 2007. – № 1. – С. 93–99. – ISSN 2072-0513.

**M. Okumbekova**

*Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russia*

## EFFECTIVE FORM OF CORPORATE STRUCTURE OF AN ENTERPRISE

supervisor: doctor of Economics, Professor A. G. Koryakov

Modern business structures are forced to operate under conditions of uncertainty and often in a dynamically changing competitive environment, which is due to global changes in the international community as a whole, technological progress, digitalization and innovation. A company's success is determined by its flexibility in interacting with other companies at certain stages from creation to promotion of a product or service to the end consumer, in other words, by the effectiveness of vertical integration.

The initial purpose of this article is to review the definition of vertical integration, to examine the available scientific justifications for its specific features, and to supplement the theoretical and applied bases for explaining the management processes of vertically integrated companies in the gas and petrochemical sector.

**Keywords:** vertical integration, business structure, business process, technological chain, industrial companies, management decisions.