

реходной экономике//Вопросы экономики. – 1994. – №8.

9. Аикс Б., Ритерман Р. От предприятия к фирме: заметки по теории предприятия переходного периода //Вестник экономических реформ. – 1994. – №5.

10. Н.М. Розанова Поведение фирмы в условиях переходной экономики//Вестн. Моск.ун-

та. Сер 6. Экономика. – 1997. – №2 .

11. Бартон, Томас, Шенкир, Уильям, Уокер, Пол Комплексный подход к риск-менеджменту :стоит ли этим заниматься. :Пер.с англ. –М.: «Вильямс»,2003.

Статья поступила в редакцию 25.12.2006.

**П.В. БРІНЬ, к.е.н., доцент,**

*Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”*

### ТРАНЗАКЦІЙНІ ВИТРАТИ ПРИ ВИКОРИСТАННІ СТРАТЕГІЇ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Основною метою господарської діяльності комерційного підприємства є збільшення прибутку як в абсолютному вирахованні, так і норми прибутковості на вкладений капітал. При цьому як основний фактор збільшення прибутковості розглядається збільшення обсягів випуску готової продукції і пов'язане з ним збільшення доходів. Більшість компаній починають свою діяльність з одиночного бізнесу. Для таких компаній максимізація довгострокового прибутку означає, що компанія добре конкурує в межах свого ринку, звертаючись до стратегій цінового лідерства або диференціації. Згодом ринок продукції насичується, і подальше інвестування в наявний бізнес стає недоцільним. У цей момент менеджмент фірми повинен визначити новий вектор зростання організації за межами наявного бізнесу, а отже, і методи розширення бази одержання прибутку.

Одним з можливих шляхів зростання підприємства є вертикальна інтеграція (ВІ). ВІ – це організаційне об'єднання підприємств суміжних технологічних операцій у рамках спільної власності. Іншими словами можна сказати, що ВІ- це контроль однієї фірми над двома або декількома послідовними стадіями виробництва і збуту продукції. Під стадією виробництва і збуту розуміється будь-який процес, у ході якого до первісної вартості продукту приєднується додана вартість, а продукт просувається ближче до кінцевого споживання. Об'єднання з підприємствами наступних технологічних операцій називається інтеграцією вперед (нагору) по технологічному ланцюжку. Відповідно, інтеграція назад (униз) – це об'єднання з підприємствами попередніх технологічних операцій. Обираючи шлях ВІ, компанії прагнуть до повної інтеграції (участі в усіх ланках галузевого ланцюжка цінності) або часткової інтеграції (заняття позицій у ключових ланках). ВІ може

відбуватися двома шляхами: компанія створює підрозділи в інших ланках галузевого ланцюжка цінності або поглинає компанії, що діють у цих ланках.

У науковій літературі феномен ВІ розглянуто досить докладно, причому як з використанням методологічного апарату політичної економіки [7, 8], так і з позицій стратегічного менеджменту [9]. Стратегічні цілі ВІ аналізуються і з позиції нової інституціональної теорії (НІТ), при цьому стверджується, що ВІ є одним з ефективних методів зниження транзакційних витрат (ТВ) фірми [2, 4, 6]. При цьому в зазначених роботах робиться акцент на позитивних рисах ВІ. Як відзначав А. Маршалл, коли виробництво цілком зосереджене в руках однієї особи або однієї компанії, обсяг витрат, що виникають при цьому, менший, ніж за умов, коли такий самий сукупний обсяг виробництва забезпечується безліччю порівняно дрібних конкуруючих виробників. Їм доводиться боротися один з одним, щоб залучити до себе увагу споживачів, і вони в сукупності витрачають значно більше, ніж єдина фірма. Вони виявляються не в змозі домогтися багатьох видів економії, яка є наслідком інтеграції виробництва [8]. На думку Р. Коуза, функціонування ринку має свої витрати, і шляхом створення вертикально інтегрованої компанії (ВІК) можна заощадити на витратах ринкового механізму, оскільки укладання одного контракту на тривалий період замість декількох на більш короткий термін дозволяє уникнути певних витрат складання кожного контракту [6]. В.Курченков вважає, що ВІ є необхідною формою організації сучасного високотехнологічного виробництва, структура і пропорції сучасної економіки не можуть бути забезпечені без інтеграційних процесів. Саме в

© П.В. Брінь, 2007

рамках ВІК встановлюються стійкі міжгалузеві зв'язки оптимізації міжгалузевих пропорцій. У цьому відношенні ВІ стає головною умовою подальшого нагромадження капіталу на сучасному етапі, зростання його концентрації в глобальному масштабі [7].

На жаль, недоліки ВІ розглядаються в науковій літературі менш докладно. У зв'язку з цим стратегія ВІ сприймається як безпрограшна, що, звичайно ж, далеко від істини. Таким чином, метою даної статті є всебічний аналіз феномена ВІ і виявлення витрат ВІК. Для конкретизації мети дослідження зробимо три уточнення:

1. Більшість витрат ВІК відповідає витратам підприємства, що не використовує у своїй стратегії принципи ВІ. У той же час деякі витрати стратегії ВІ є досить специфічними, і в даній статті ми будемо розглядати саме такі витрати.

2. До витрат компанії ми будемо також відносити недоотриманий прибуток, нереалізовані можливості та зменшення ефективності виробничих процесів.

3. Для більш докладного аналізу специфічні витрати ВІ ми будемо підрозділяти на трансформаційні і транзакційні. При цьому, погоджуючись з наявною класифікацією ТВ, вважаємо за необхідне зробити невелике доповнення (рис. 1). Найбільш повна узагальнююча класифікація ТВ, побудована на основі робіт Коуза, наводиться, на нашу думку, Р. Капелюшниковим [5]. Відповідно до неї виділяються: а) витрати пошуку інформації – витрати часу і ресурсів на одержання й обробку інформації про ціни, про товари і послуги; б) витрати ведення переговорів; в) витрати виміру кількості і якості товарів, що вступають в обмін; г) витрати зі специфікації і захисту прав власності – витрати на утримання судів, арбітражу, органів державного управління, а також витрати часу і ресурсів, необхідних для відновлення порушених прав; д) витрати опортуністичної поведінки. Відомо, що опортуністичною можна вважати таку поведінку, яка спрямована на досягнення власних цілей економічного агента і не обмежена розуміннями моралі [10]. В основі опортуністичної поведінки лежить розбіжність економічних інтересів, обумовлена обмеженістю ресурсів і невизначеністю. У результаті опортуністичної поведінки знижується ефективність господарської діяльності. Однак у літературі розглядається лише опортуністична поведінка контрагентів компанії. Так наприклад, Капелюшников [5] виділяє дві її основні форми:

– "ухилення": воно виникає при асиметрії інформації, коли агент точно знає, скільки ним витрачене зусиль, а принципал має про це лише приблизне уявлення. У такому випадку виникає і стимул, і можливість працювати не з повною віддачею. Особливо гостро встає ця проблема, коли люди працюють спільно і особистий внесок кожного визначити дуже важко.

– "вимагання": воно спостерігається в тих випадках, коли який-небудь агент має ресурс, що спеціально пристосований для використання в даній "команді" і не має високої цінності поза нею. Такий ресурс називається "специфічним". В інших учасників з'являється тоді можливість претендувати на частину доходу від цього ресурсу, загрожуючи його власникові розривом відносин, якщо той відмовиться з ними поділитися.

Вважаємо за необхідне ввести додатковий вид опортуністичної (вимушено неефективної) поведінки, назовемо його «автоопортуністичною поведінкою». У цьому випадку компанія змушена поводитися неефективно, однак не через контрагентів, а у зв'язку з обмеженнями, які вона створила сама для себе. Даний феномен може бути проілюстрований на прикладі ВІ, що і зроблено нижче.

Різноманіття підходів до пояснення ВІ говорить про те, що оскільки ВІ є одною зі складних форм організації, вона служить різним економічним цілям і веде до різноманітних наслідків. На першому етапі дослідження розглянемо більш докладно переваги ВІ.

ВІ на рівень постачальників оптимальна, коли в останніх високий показник прибутковості продажів, тобто відношення прибутку до обсягу реалізації; коли компоненти, що поставляються, складають основну частину в собівартості кінцевого продукту; коли необхідні технологічні навички найпростіше освоїти або одержати, поглинувши постачальника, що володіє ними [9]. ВІ "назад" забезпечує компанії конкурентну перевагу за рахунок диференціації в тому випадку, якщо компанія переходить на самостійне ведення операцій, які раніше виконувалися на основі аутсорсингу, і в результаті кардинально поліпшується якість товару. Інтеграція відразу в багато ланок ланцюжка цінності дозволяє компанії створити нові ключові компетенції, удосконалити основні операції, освоїти стратегічно важливі технології, додати товару характеристики, які підвищують його цінність у сприйнятті покупця. Стратегію ВІ, зокрема, використала російська гілка "Макдоналдса". Почавши працювати на ринку Росії, компанія з'ясувала з тим, що жоден з постачальни-

ків не зміг забезпечити її кондиційною сировиною для готування гамбургерів і гарнірів. Імпорт сировини був би руйнівний. Тому після довгих і невдалих спроб вирішити питання з постачальниками компанія знайшла єдино мо-

жливий вихід: завела власні картопляні поля і тваринницькі господарства на російській території. Тільки так можна було забезпечити необхідні стандарти якості на продукцію.

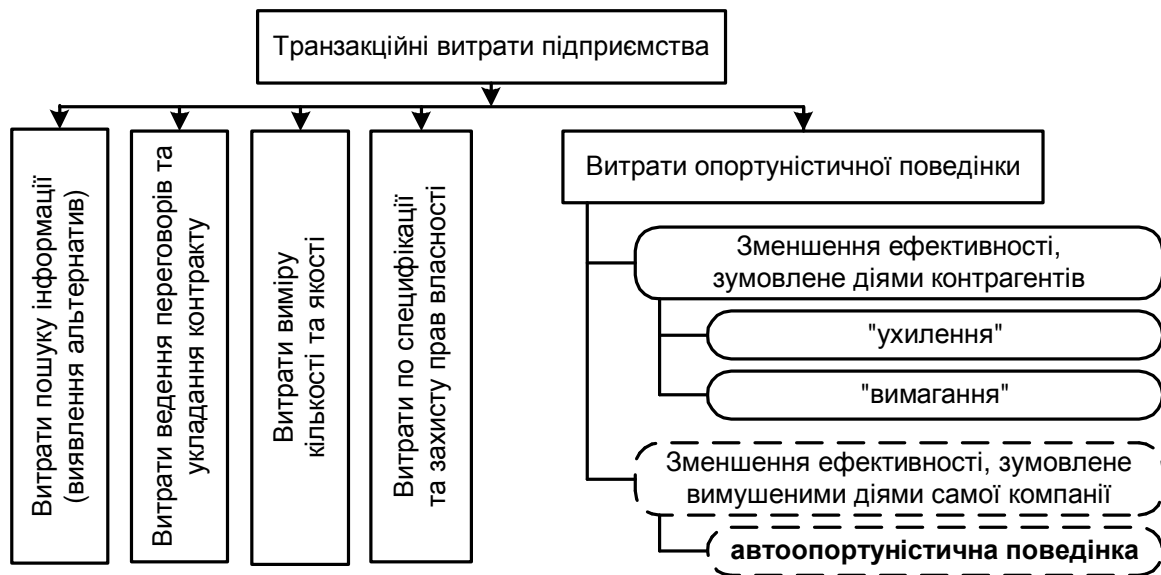


Рис. 1. Транзакційні витрати підприємства

ВІ "назад" знижує залежність компанії від постачальників важливих компонентів або значущих послуг. ВІ життєво необхідна, якщо вона зменшує залежність компанії від великих постачальників, які у кожному зручному випадку підвищували ціни або погіршували умови продажу [9]. У термінах НІТ можна відзначити, що ВІ назад захищає від опортуністичної поведінки постачальників.

У багатьох галузях незалежні торговельні агенти, оптові і роздрібні торговці працюють з товарами конкуруючих компаній, вибираючи ті товари, що забезпечують максимальний прибуток. Така політика оптових і роздрібних каналів розподілу перешкоджає спробам компанії збільшити обсяг продажів і частку ринку, призводить до нагромадження дорогих товарних запасів і недозавантаження виробничих потужностей, загрожує нестабільністю виробництва і неможливістю досягти економії. У подібних випадках компанії вигідна ВІ "уперед", на рівень оптових і/або роздрібних торговців, створення мережі власних дилерів. Таким чином, інтеграція "уперед" також дозволяє уникнути опортуністичної поведінки посередників. Виключення оптово-роздрібною ланки з ланцюжка цінності за рахунок прямих продажів через Internet забезпечує економію витрат на збут і конкурентну перевагу за витратами, що дозволяє знизити ціну для кінцевого споживача.

ВІ "назад" також допомагає знизити витрати підприємства на підтримку значних товарно-матеріальних запасів. Такі способи боротьби з нестабільністю в постачаннях і залежністю від великих постачальників, як збільшення запасів, укладання контрактів про фіксовані ціни, збільшення кількості постачальників, перехід на товари-замінники, не завжди можливі. Компанії, що не стали пріоритетними клієнтами для своїх постачальників, змушені простоювати в очікуванні постачань кожного разу, коли в постачальника трапляються перебої у виробництві. ВІ "назад" дозволяє знизити як витрати на підтримку складського господарства, так і обсяг коштів, «омертвлених» у запасах. Також ВІ допомагає знизити витрати на транспортування шляхом оптимізації перевезень.

Однією з важливих переваг ВІ є одержання синергетичних ефектів. Взагалі ефект синергії – це ситуація, коли корисний ефект системи більше суми корисних ефектів елементів системи, розглянутих окремо. За ВІ можливе скорочення витрат шляхом з'єднання спільних технологічних ланок. Наприклад, у сталеливарній промисловості інтеграція операцій плавки і прокату дозволяє скоротити транспортні витрати й уникнути додаткового нагрівання сталі. Міжнародний досвід лідерів алюмінієвої промисловості, таких як "ALCAN"(Канада), "Pechiney"(Франція), підтверджує, що саме ВІ

структур дозволяє з'єднати технологічний цикл на окремих підприємствах: від видобутку сировини і її переробки до виробництва продукції і підвищення її конкурентноспроможності на світових ринках.

ВІ також допомагає оптимізувати податкові платежі, які деякі автори відносять до класичного типу ТВ для будь-якого господарюючого агента [2]. В обмін на сплату податків ми одержуємо від держави транзакційні блага. Насамперед, це грошова система. Гроші - основний і значний елемент економії на витратах виміру. Оскільки емісією може займатися тільки держава, вона і надає певний механізм економії на ТВ. Крім того, держава надає гарантії особистої безпеки, а також гарантії наших прав власності.

ВІ дозволяє забезпечити зниження витрат виробництва за рахунок ефекту комбінування, тобто кращого використання ресурсів, і шляхом зміцнення технологічних і господарських зв'язків від видобутку і переробки сировини до випуску кінцевої продукції. Наприклад, інтегрована структура однієї з найбільших у світі алюмінієвої компанії "ALCOA" (США) дозволила їй значно знизити сировинну складову в собівартості алюмінію. У структуру компанії входять бокситові рудники, виробництва глинозему й алюмінію, а також напівфабрикатів. Завдяки ВІ, що дозволяє будувати внутрішні розрахунки за ціною, близької до собівартості, "ALCOA" вдається заощаджувати близько 40 % витрат на кожній тонні глинозему в порівнянні з виробниками алюмінію, що працюють на зовнішній сировині.

Іншою формою мінімізації ТВ при ВІ є зменшення витрат, зв'язаних з укладанням контрактів з постачальниками і посередниками. Об'єднані структури передбачають переніс трансакцій з ринку в границі фірми, де вони організуються на основі адміністративних відносин. Отже, коригування цін у ВІК буде плідніше, ніж у випадку міжфірмових торговельних угод. У такий спосіб мінімізуються наступні ТВ:

– пошук інформації про ціни, якість товарів і трудових ресурсів, а також пошук потенційних покупців або продавців і актуальної інформації про їхню поведінку і матеріальне становище;

– нагляд за партнерами контракту з метою перевірки дотримання ними умов договору, забезпечення виконання контракту і стягнення збитків у ситуації, коли партнери не ви-

конують свої контрактні зобов'язання;

– захист прав власності від зазіхань третьої сторони, мінімізація збитку від можливих проявів економічної несумлінності внаслідок створення твердої системи контролю і раціональної системи внутріфірмового керування.

Викладені вище тези про позитивні риси ВІ представимо на рис. 2., при цьому розділивши витрати на транзакційні і трансформаційні.

Як було зазначено вище, ВІ не тільки позитивно впливає на підприємство. Проведемо більш докладний аналіз негативних наслідків ВІ. Основні недоліки стратегії ВІ пов'язані з тим, що вона глибше затягує компанію в систему виробничих відносин галузі і зменшує «свободу маневру» підприємства, підвищуючи тим самим підприємницький ризик:

1) купуючи постачальників сировини, ВІК створює додаткові бар'єри виходу з галузі (у тому випадку, якщо темпи зростання і прибутковість галузі почнуть падати). Якщо при перепрофілюванні бізнесу звичайна компанія може просто переключитися на інших постачальників, то ВІК повинна буде нести додаткові ТВ на ліквідацію деяких компонентів бізнесу (непотрібних основних фондів і специфічних матеріалів);

2) фірма "прив'язується" до наявної технології і стає менш сприйнятливою до різних інновацій. ВІК зацікавлені в захисті своїх інвестицій у технологію і виробничі потужності. Цілковито інтегровані компанії більш повільно адаптуються до нових технологій, ніж частково або взагалі не інтегровані компанії;

3) великий недолік ВІ полягає в тому, що вона змушує компанію орієнтуватися тільки на власні можливості і джерела постачання (які бувають більш дорогими, ніж зовнішні постачання) і знижує сприйнятливості компанії до зміни споживчого попиту у бік розширення асортименту товарів. Як підтвердження даної тези можна навести приклад Генрі Форда, коли він відмовився від використання алюмінію у виготовленні автомобілів тільки тому, що його виробництво не було інтегровано в структуру компанії.

Слід зазначити, що друге і третє обмеження ефективності даної групи створені самою компанією, а не контрагентами, відповідно в запропонованих термінах даної статті такі ТВ називаються "автоопортуністичною поведінкою".

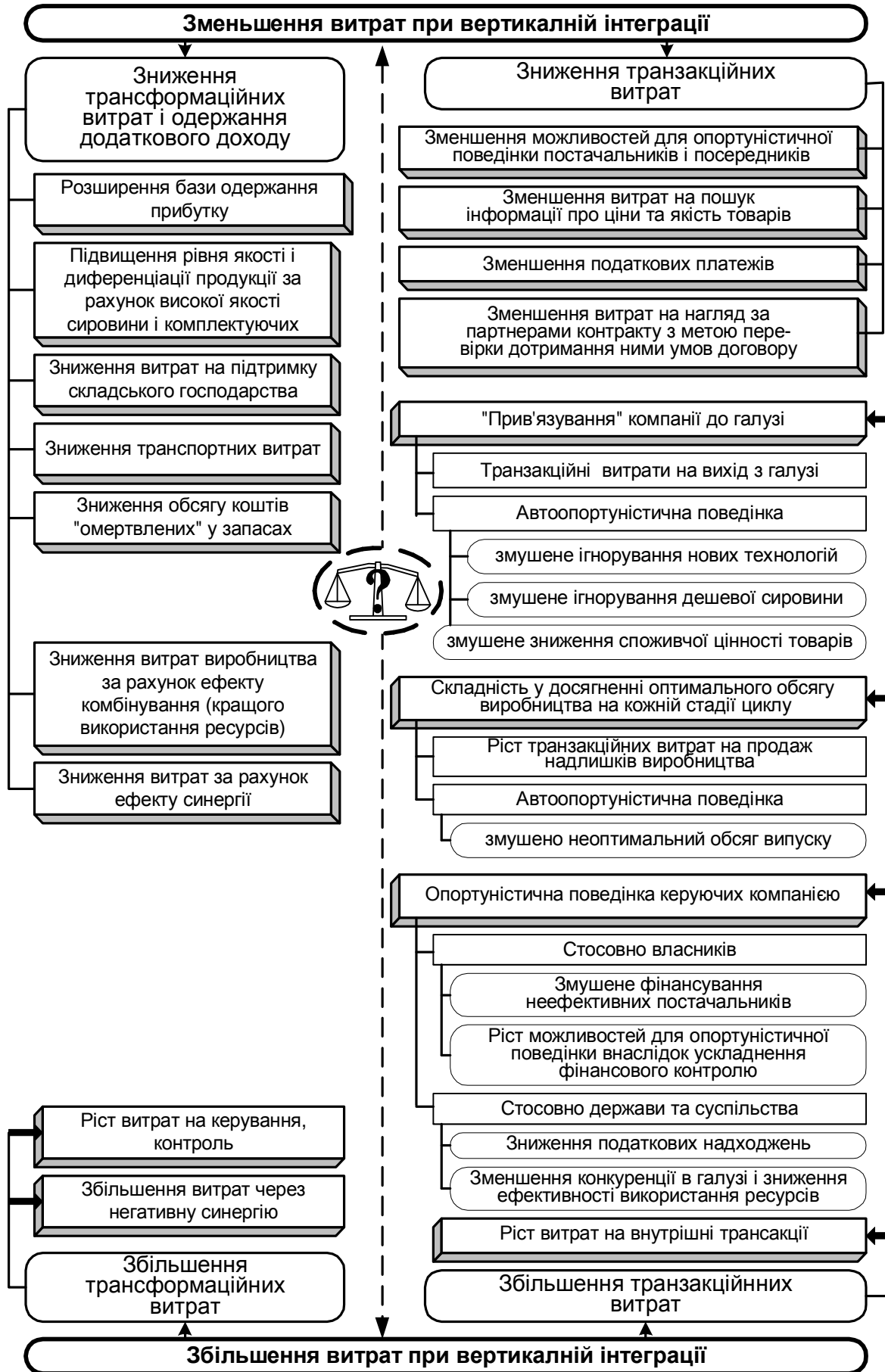


Рис. 2. Баланс збільшення та зменшення витрат за вертикальною інтеграцією

ВІ ускладнює баланс потужностей у кожній ланці в ланцюжку цінності. Найбільш ефективний обсяг виробництва в одній ланці може не відповідати потребам інших ланок, повна відповідність потужностей у ланцюжку цінності зустрічається рідко. Якщо внутрішніх поставачань недостатньо для виробництва, необхідні компоненти доводиться закуповувати на стороні, якщо можливості виробництва в одній з ланок перевищують потреби іншого, надлишки треба продавати. Таким чином, ВІК або зустрінеється з проблемою вимушено неоптимального обсягу виробництва на декількох стадіях виробничого циклу (автоопортуністична поведінка), або буде змушена підвищити ТВ і продавати надлишки сировини і напівфабрикатів.

ВІ може призвести до зростання витрат, пов'язаних з негативною синергією. Існують випадки, коли корисний ефект компанії може ставати менше, ніж сума корисних ефектів стратегічних зон бізнесу фірми. Якщо проблеми в новій галузі є новими і незнайомими, позитивний ефект синергизму не тільки буде низьким, але існує загроза негативного ефекту [1]. Спроби використовувати наявні потужності для виробництва тих товарів, для яких вони не призначені, можуть призвести до спільної рентабельності, що буде нижче, ніж рентабельність двох окремих операцій. Те ж саме можна сказати про виконання організацією нових функцій. Виробництво запчастин і комплектуючих, оптова і роздрібна торгівля, прямі продажі через Internet - це різні сфери бізнесу з різними ключовими факторами успіху. Якщо промислове підприємство планує інтеграцію в ланку оптової і роздрібною торгівлі, менеджери повинні ретельно зважити доцільність фінансових і часових витрат на придбання досвіду продажів. Багато виробників на своєму гіркому досвіді довідалися, що організація власної оптово-роздрібною мережі вимагає величезної напруги, не сприяє основному бізнесу і не завжди дає той позитивний ефект, на який вони розраховували [9].

При використанні ВІ необхідно також враховувати додаткові ТВ для власників і держави, що виникають через опортуністичну поведінку менеджерів компанії. Найбільш очевидним наслідком ВІ є обмеження доступу конкурентів на суміжні уздовж технологічного ланцюжка ринки, тобто зменшення кількості самостійних поставачальників або покупців для конкуруючих фірм. Отже, для учасника ВІ такий результат є позитивним, але для галузі в цілому і для розвитку економіки обмеження конкуренції веде до підвищення цін і тим са-

мим шкодить суспільному добробуту, тому в антимонопольному законодавстві багатьох держав існують розділи, що стосуються контролю за вертикальними злиттями, поглинаннями й угодами. Крім того, зниження податкового тягаря (розглядалося вище) також є збитком для держави. Необхідно враховувати і те, що менеджери фірми діють насамперед у своїх інтересах, які не завжди збігаються з бажаннями власників [3]. Між акціонерами фірми і її менеджерами можуть виникати конфлікти з приводу розміру коштів, виплачуваних акціонерам. Зростання і концентрація підконтрольних менеджменту ресурсів збільшують його владу, тому менеджери можуть направити потоки коштів не на виплати акціонерам, а на покупку інших фірм, технологічно зв'язаних з їх компанією, або на власні потреби, при цьому великий розмір компанії ускладнює контроль власників за керуючими.

ВІ веде до створення великої корпорації. Ринковий механізм здійснення угод замінюється внутріфірмовою організацією. Якщо на ринку підприємство самостійне визначало свої дії і величина прибутку залежала тільки від його дій, то це ж підприємство у складі великої корпорації у своїх діях підкоряється вказівкам більш високої керуючої інстанції, що визначає рівень доходу підприємства. Отже, зацікавленість в ефективності своєї діяльності в підприємства знижується і виникає необхідність у створенні додаткових структур керування і контролю в рамках корпорації, що приводить до збільшення відповідних витрат (внутрішніх трансакцій), через складність бізнесу, що збільшився, виникають додаткові операційні витрати. Таким чином, фірмі доводиться відтворювати в мініатюрі механізм регулювання, яким підприємство могло б користуватися безкоштовно.

Негативні наслідки ВІ також наведено на рисунку 2. Як бачимо, при використанні стратегії ВІ зменшуються деякі з витрат підприємства, але, з іншого боку, компанія стикається з великою кількістю нових витрат, переважно транзакційних.

#### **Висновки**

При аналізі ефективності стратегії підприємства та його прибутковості необхідно враховувати не тільки трансформаційні, а й транзакційні витрати.

Вимушене зменшення ефективності господарської діяльності підприємства може бути пов'язано не тільки з опортуністичною поведінкою контрагентів, а й зі створеними власноруч обмеженнями. Автором пропонується називати

процес створення таких обмежень “автопортуністичною поведінкою” та відносити пов’язані втрати ефективності до транзакційних витрат підприємства.

Використання стратегії вертикальної інтеграції веде до зменшення трансформаційних витрат та збільшення транзакційних витрат. Тому перед прийняттям рішення про побудову стратегії підприємства за принципами вертикальної інтеграції необхідно провести ретельний аналіз нових витрат, з якими зустрінеться компанія.

#### Література.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: "Питер", 1999. – 416с.
2. Бандилет А. Транзакционный анализ вертикально интегрированных связей в нефтяной отрасли // <http://www.econ.msu.ru>.
3. Брінь П.В. Зменшення загрози кризи підприємства як об’єкту інституту корпоративних відносин// Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна.– Донецьк: ДонНТУ, 2006.– Вип. 103-4. С.160-165.
4. Вышегородский Д. Вертикальная интеграция – достоинства и недостатки// <http://urm.ru/newsOne.php?docid=52054>
5. Капелюшников Р.И. Новая институциональная экономическая теория.- [www.libertarium.ru](http://www.libertarium.ru)
6. Коуз Р. Фирма. Рынок и право. – М: Дело, 1993.
7. Курченков В.В. Крупномасштабное производство в переходной экономике России: политэкономический аспект. — Волгоград: Изд-во ВолГУ, 1999. – 304с.
8. Маршалл А. Принципы политической экономии. –М: Прогресс, 1983. Т.1. 415с.
9. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд: Пер. с англ. – М.: "Вильямс", 2002. – 928с.
10. Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория. – 3-е изд., перераб. и доп. – М: МГУ, ТЕИС. – 591с.

Статья поступила в редакцию 05.01.2007