



## **Оценка эффективности создания вертикально интегрированных структур в газовой отрасли**

**Аннотация.** *Статья посвящена решению проблем в области взаимодействия и подчиненности между компаниями в газовой отрасли (разработка и добыча, транзит, транспортировка, эксплуатация и поставка газа потребителям) с использованием вертикально интегрированной структуры, имеющим большое значение для обеспечения экономического роста газовой отрасли.*

**Ключевые слова:** *интегрированные группы, вертикальная интеграция, вертикально интегрированная корпорация, трансакционные издержки.*

**Раздел:** (04) экономика.

В настоящее время актуальны исследования вопросов формирования и функционирования интегрированных групп предприятий в нефтяной и газовой промышленности, а также металлургической, химической и пищевой отрасли. Основой экономики развитых стран являются крупные корпорации, поэтому подобного рода структуры можно рассматривать как предпосылку развития экономики России и, в частности, как основу бюджета нефтегазовой отрасли.

Вертикальная интеграция как организационное объединение предприятий смежных технологических операций является одной из сложных форм слияний, приводящих к снижению уровня конкуренции, повышению эффективности производства, усилению конкурентной позиции компании, получению синергетических эффектов, снижению трансакционных издержек, росту издержек контроля и управления. Возможна интеграция вверх по технологической цепочке и вниз, что означает соответственно объединение с предприятиями последующих и предыдущих технологических операций.

Очевидное последствие вертикальной интеграции – ограничение доступа конкурентов на смежные рынки, что позитивно влияет на субъекты слияния, а отрасль и экономику в целом приводит к повышению цен и снижению уровня общественного благосостояния. Вертикальная интеграция может быть использована для снижения себестоимости конечного продукта фирмы, поскольку последовательные технологические процессы, совпадающие во времени и пространстве, приводят к уменьшению издержек. Роль технологической взаимозависимости при непрерывном производстве в области нефтепереработки и добычи газа больше, чем в сборочных отраслях (машиностроении, электронике).

Возникающая при слиянии фирм новая структура может использовать операционные (экономия издержек, обусловленная устранением дублирования управленческих функций, их централизацией и сокращением затрат на оказание услуг в газовой отрасли) и финансовые синергетические эффекты (снижение налоговых отчислений; возможность покупки компании по цене ниже стоимости создания собственного производства и снижения рисков; более широкие возможности привлечения заемных средств) [1]. С точки зрения общественного благосостояния положительным результатом данного процесса является возможное снижение цены на оказанные услуги в связи с изменением ее себестоимости, а отрицательным – снижение объемов налоговых отчислений.



Функционирование вертикально интегрированной корпорации обеспечивает ускорение и повышение устойчивости воспроизводства корпоративного капитала вследствие прогресса и консолидации производительных сил. Высокие технологии и вертикальная интеграция взаимодействуют как содержание и форма, поэтому технологическая модернизация объективно предполагает соответствующую организационно-экономическую и управленческую перестройку. В настоящее время наблюдается мировая тенденция к концентрации промышленного капитала. В развитых странах средний интегральный капитал в расчете на одну компанию в 2013 г. достиг 12,92 млрд долларов. При заключении сделок между компаниями возникают трансакционные издержки, состоящие из расходов составления и заключения контрактов, затрат по надзору за соблюдением и обеспечением его выполнения в противоположность производственным затратам, являющимся издержками.

Лидерство по издержкам – одно из основных направлений обеспечения конкурентоспособности предприятия. Если на предприятии существует система управления затратами, то в сочетании с мерами по совершенствованию техники, технологии, организации производства и труда это позволяет повышать качественные характеристики оказания услуг при одновременном снижении их себестоимости. Современной экономической наукой доказано, что затраты предприятий имеют структурные зависимости. Изменение одних видов затрат неизменно влечет за собой изменение других, в частности трансакционных и трансформационных, затрат фирмы, не связанных друг с другом функционально, хотя и обуславливающих поведение друг друга.

В связи с этим планирование затрат служит инструментом не только расчета сумм будущих затрат, но и установления формализованных соотношений между различными их видами. Нет смысла пытаться минимизировать или оптимизировать трансформационные или трансакционные затраты отдельно, так как между ними могут быть разнонаправленные взаимосвязи, которые обуславливают существенное увеличение одних при попытках снизить другие. Впервые трансакционные затраты с позиции неoinституционализма были рассмотрены в работах Р. Коуза, Д. Норта, О. Вильямсона, Дж. Воллиса. В 1937 г. Р. Коуз в своей статье «Природа фирмы» [2] ввел понятие трансакционных затрат, определив их как «затраты пользования рыночным механизмом». Трансакционные затраты в рамках современной экономической теории получили множество трактовок, иногда диаметрально противоположных [3]. Например, С. Чанг, А. Алчиан и Х. Демсец в своих работах отмечают, что максимальные трансакционные затраты наблюдаются в плановой экономике и определяют ее неэффективность, тогда как Р. Коуз и Д. Норт утверждают, что трансакционные затраты – это затраты, которые возникают при использовании ценового рыночного механизма. Трансакционные затраты состоят из затрат на измерение ценностных атрибутов того, что обменивается, расходов на защиту прав, надзора за соблюдением соглашений и обеспечения их выполнения. Трансформационные затраты – это затраты, связанные с превращением физических качеств или атрибутов разнообразных благ. По словам Д. Норта, уровень трансформационных затрат определяется технологическими факторами.

Трансакционные и трансформационные затраты взаимосвязаны. Высокие трансакционные затраты могут привести к отказу от того или иного способа производства и реализации. Организационные расходы – это расходы относительно обеспечения контроля и деления ресурсов внутри организации.

Именно на уровне предприятия (фирмы) формируются рассмотренные виды трансакционных затрат, которые являются составляющей частью общих расходов предпри-



ятия. Выделение в структуре расходов предприятия транзакционных затрат, а также их отношение к трансформационным дает возможность по-другому взглянуть на имеющиеся методы и способы планирования, учета и анализа расходов. Таким образом, транзакционные и трансформационные расходы рассматриваются в научной литературе как взаимозависимые понятия, между которыми, бесспорно, существует определенная взаимосвязь. Однако ни формализованное рациональное соотношение, ни основополагающие принципы установления этого соотношения пока не определены.

В частности, в экономике США транзакционные издержки составляют около 50% ВВП. Главными параметрами транзакций являются: частота их повторения; степень присущей им неопределенности; уровень специфичности активов. Наиболее важным является степень специфичности активов, которые не могут быть перепрофилированы для использования в альтернативных целях без потерь соответствующего производственного потенциала. Регулярно повторяющийся характер транзакции потенциально позволяет покрыть издержки, связанные с использованием специализированных структур управления.

Успешное функционирование любой фирмы невозможно без детального анализа ее расходов, потому что в первую очередь расходы ограничивают прибыль и таким способом влияют на величину получаемых для последующего развития ресурсов. Расходы определяют минимальную цену в соответствии с точкой безубыточности, которая не может не влиять на его ценовую конкурентоспособность. Следует отметить, что не только общая величина расходов предприятия имеет значение, но и их структура. Структура расходов указывает на особенности деятельности предприятия и его недостатки, а также характеризует возможности его развития и потенциальные риски. Управление затратами должно быть направлено на обеспечение их относительного снижения, то есть при общем росте затрат на производство и реализацию продукции динамика удельных затрат должна быть положительной, тенденция снижения удельных затрат – устойчивой на единицу продукции (оказания услуг), на единицу полезного эффекта. Управлению затратами присущи все функции управления: организация и координация деятельности по управлению затратами, прогнозирование и планирование затрат и определяющих их факторов, регулирование затрат при изменении условий деятельности, мотивация персонала, стимулирование экономии и установление форм ответственности за нерациональное использование ресурсов, анализ затрат, выполнения планов и программ снижения затрат, учет и контроль за выполнением планов, соблюдением бюджетов затрат, определение путей устранения выявленных недостатков, повышения действенности системы управления затратами.

Планирование затрат на фирме должно отвечать определенным научно обоснованным требованиям и практически применимым принципам, наиболее существенный из которых в данном контексте – принцип стратегической направленности управленческих решений по управлению затратами. При принятии решений о тех или иных затратах необходимо исходить из необходимости их соответствия стратегическим целям и задачам развития предприятия. В ряде случаев целесообразно пойти на увеличение затрат как на единицу продукции ради получения более существенного выигрыша в будущем. Это может быть связано, например, с освоением производства нового перспективного месторождения по добыче нефти и газа, требующего применения сложной технологии. Но расчеты свидетельствуют, что с достижением определенного объема производства и реализации продукции ее себестоимость существенно снизится. Главное условие такого рода решений – надежность результатов маркетингового исследования, позволяющих сделать вывод, что



новые месторождения позволят продавать газ в будущем не на 52 года вперед, как во всех странах, – мы обеспечим продажу газа минимум на 120–150 лет.

Следующий важный принцип – принцип оптимизации затрат, достижения оптимального соотношения между затратами и результатами. Задача состоит не в том, чтобы меньше тратить, а в том, чтобы больше получить. Поэтому под оптимизацией затрат следует понимать достижение максимально возможного в данных конкретных условиях превышения результатов над затратами. Работа по оптимизации затрат должна вестись непрерывно, а не от случая к случаю. Здесь не следует забывать или игнорировать эффект операционного рычага. Часто бывает так, что снижение затрат, например, на 5% дает такой же эффект, как и увеличение объема продаж на 30%. Это не значит, что снижать издержки легче, чем увеличивать объем продаж. В конкретных условиях складываются различные ситуации, но более существенное влияние снижения издержек является общим правилом.

В плане предприятия определяются основные направления деятельности по рационализации использования ресурсов, прежде всего по техническому совершенствованию производства, внедрению новейших технологических процессов, углублению специализации производства. В плане предприятия содержится раздел «Затраты на производство и реализацию продукции», включающий разработку и обоснование ряда документов и показателей:

- смета или бюджет затрат на производство и реализацию продукции, работ и услуг (по экономическим элементам); показатель снижения себестоимости сравнимой товарной (реализуемой) продукции; плановые калькуляции себестоимости всех видов продукции (оказания услуг), производство и реализация которых предусмотрены бюджетом и производственной программой;

- планы и сметы затрат по структурным подразделениям или центрам ответственности. Доведение заданий по затратам до непосредственных исполнителей и контроль за их выполнением – важнейшее условие эффективности управления затратами. Существуют два основных метода построения плана: балансовый и метод оптимального планирования. Между ними нет противоречий, хотя полученные результаты могут быть различными. Идея балансового метода заключается в сбалансированности потребности в ресурсах и их наличия. Планирование начинается с формирования проекта плана разведки и добычи и поставки потребителям. Это наименее формализованная процедура. Далее идет расчет потребности в ресурсах (мощность, материалы, численность, фонд зарплаты, прочие расходы) и сравнение потребности с наличием. Сбалансированность плана заключается в изменении потребности или (если это возможно) наличия ресурсов.

После того как потребности в ресурсах сбалансированы с их наличием, рассчитываются финансово-экономические показатели плана – прибыль, рентабельность, баланс доходов и расходов. Построенный сбалансированный план передается на утверждение руководству. Он должен был удовлетворять единственному условию: потребность в ресурсах не должна существенно превышать их наличие. Это естественное и совершенно необходимое условие.

В оптимальном планировании нет необходимости в формировании начального варианта плана. Сразу строится оптимальный в некотором смысле план с учетом ограничений на использование ресурсов. Для построения оптимального плана необходимо: описать множество допустимых планов; сформулировать критерий оптимальности.

Первое условие выполняется легко. Для любого плана, тем более оптимального, потребность в ресурсах не должна превышать их наличие. Вопрос в том, какие



ресурсы следует учитывать. Все производственные ресурсы можно разбить на три категории: оборудование, персонал и материалы. Проблема рыночной экономики – не производство, а продажи. Поэтому учитывать материалы как лимитирующие ресурсы и записывать ограничения на их количество явно нецелесообразно. Потребность в персонале (в данном случае – в основных производственных рабочих) зависит от объема производства и эксплуатации. Преимущество вертикальной интеграции заключается в том, что ее применение приводит к взаимной адаптации, не требующей учета, пересмотра или дополнения межфирменных отношений. Планировать соотношение различных видов взаимозависимых затрат, в том числе соотношение трансформационных и трансакционных затрат, более предпочтительно при использовании оптимизационных методов планирования. В отличие от балансового метода, где оптимизация – это процесс многократного повторения расчетов, оптимизационная модель позволяет на этапе постановки планового задания заложить в расчеты все необходимые критерии результативных показателей. При построении оптимального плана следует учитывать несколько критериев (или групп критериев), которые отражают различные цели деятельности предприятия. Рациональное соотношение трансформационных и трансакционных затрат не может быть единственным критерием, характеризующим экономическую результативность. Критерий рациональности соотношения может выступать ограничивающим фактором для таких результативных показателей, как прибыльность, производительность, капиталоемкость производства. Там, где оба участника трансакции находятся в рамках единых отношений собственности, возникает потребность в максимизации общей прибыли [4].

Советом директоров «Газпрома» рассмотрен вопрос о покупке у «Роснефтегаза» акций 72 газораспределительных организаций в рамках правительственного распоряжения, следует из материалов компании. В обмен «Роснефтегаз» должен получить от концерна пакет его казначейских акций, который позволит государству получить «безоговорочный» контроль над «Газпромом».

«Газпром» указывает, что государство уже владеет 50,002% его акций: 38,37% принадлежит Росимуществу, 10,74% – «Роснефтегазу», а еще 0,89% – «Росгазификации». Но у государства нет квалифицированного большинства в самой «Росгазификации», так как «Роснефтегазу» принадлежит только 74,55% ее акций (остальное – у ГРО и физических лиц). В итоге эффективная доля государства в «Газпроме» составляет лишь 49,773%. Для получения непосредственного контроля «Газпром» должен передать «Роснефтегазу» 0,23. Государство и сейчас контролирует «Газпром», и нет острой необходимости увеличивать в нем долю, речь идет лишь об оптимизации структуры владения компанией. Консолидация ГРО позволит монополии эффективнее управлять этим сегментом газового бизнеса, который сейчас отличается высокой степенью непрозрачности и низкой управляемостью, и ускорит реформу газовых сетей, это позволит повысить стоимость компаний в будущем.

В вертикально интегрированной структуре рыночный механизм совершения сделок заменится внутрифирменной организацией. Если фирма на рынке ранее самостоятельно определяла основные направления деятельности, то в составе крупной корпорации подчиняется указаниям более высокой управляющей инстанции, устанавливающей уровень ее дохода. В результате снижается заинтересованность в эффективности собственной деятельности и возникает необходимость в создании дополнительных структур управления и контроля в рамках корпорации, что приводит к увеличению соответствующих расходов. Следовательно, вертикальная интеграция



целесообразна, если величина транзакционных издержек, устраняемая слиянием, превышает величину дополнительных затрат на контроль и управление [5].

Таким образом, вертикальная интеграция позволяет компаниям концентрировать промышленный, финансовый, интеллектуальный капитал и увеличивать скорость его воспроизводства. Интегрированные структуры образуют организационно-экономический базис государственного регулирования и способствуют развитию экономики страны.

## Ссылки на источники

1. Арзуманова Т. И. Экономика организации. – М.: Дашков и Ко – М. 2013. – 240 с.
2. Коуз Р. Фирма, рынок и право: пер. с англ. Б. Пинскера / науч. ред. Р. Капелюшников. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 192 с.
3. Носова С. С. Институциональная экономика. – М.: КНОРУС. 2015. – 216 с.
4. Сухарев О. С. Эволюционная экономика. Институты – структура, кризисы – рост, технологии – эффективность. – М.: Финансы и статистика. 2012. – 800 с.
5. Носова С. С. Указ. соч.

## Svetlana Voronina,

Candidate of Economic Sciences, lecturer at the chair of Economics and Management, Kuban State University, branch in Tikhoretsk, Tikhoretsk

[svetik08031977@rambler.ru](mailto:svetik08031977@rambler.ru)

## Evaluating the effectiveness of creating the vertically integrated structures in gas industry



**Abstract.** The paper deals with the problems in the field of cooperation and affiliation between the companies in gas industry (development and production, transit, hospital transport, maintenance and supply of gas to consumers) using the vertically integrated structure, important for economic growth of gas industry.

**Key words:** integrated group, vertical integration, vertically integrated corporation, transaction costs.

## References

1. Arzumanova, T. I. (2013) *Jekonomika organizacii*, Dashkov i Ko, Moscow, 240 p. (in Russian).
2. Kouz, R. & Kapeljushnikov, R. (ed.) (1993) *Firma, rynek i pravo: per. s angl. B. Pinskera*, Delo LTD, Moscow, 192 p. (in Russian).
3. Nosova, S. S. (2015) *Institucional'naja jekonomika*, KNORUS, Moscow, 216 p. (in Russian).
4. Suharev, O. S. (2012) *Jevoljucionnaja jekonomika. Instituty – struktura, krizisy – rost, tehnologii – jeffektivnost'*, Finansy i statistika, Moscow, 800 p. (in Russian).
5. Nosova, S. S. (2015) Op. cit.

## Рекомендовано к публикации:

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук, главным редактором журнала «Концепт»