

## Вертикальная интеграция предприятий алмазно-бриллиантового комплекса: тенденции, преимущества и недостатки

© 2009 А.Г. Кириллина

Московский государственный университет промышленности и финансов

Рассматриваются существующие сегодня тенденции вертикальной интеграции на рынке алмазов и бриллиантов. Предпринимается попытка охарактеризовать преимущества и недостатки вертикальной интеграции с использованием аппарата теории отраслевой организации рынков. Автор приходит к выводу о том, что однозначных преимуществ и недостатков вертикальной интеграции в алмазно-бриллиантовом комплексе не наблюдается, а наибольшую эффективность имеют стратегии “ослабленной интеграции”, квазиинтеграционные стратегии, соглашения о вертикальных ограничениях.

*Ключевые слова:* рынок алмазов и бриллиантов, вертикальная интеграция, эффективность.

Как отмечают исследователи, мировой алмазно-бриллиантовый комплекс представляет собой межотраслевой, производственно-торговый комплекс, который отличается сложными, обширными связями между предприятиями производственной и непроизводственной сфер. Он включает в себя практически все структурные элементы мировой экономики - от добывающих отраслей до рекламного бизнеса:

- геологическая разведка;
- добыча алмазов;
- продажа добытого алмазного сырья;
- обработка (огранка) алмазов - производство бриллиантов;
- изготовление ювелирных изделий;
- производство изделий промышленного назначения из технических алмазов;
- оптовая торговля алмазами и бриллиантами;
- оптовая и розничная торговля ювелирными изделиями с бриллиантами и изделиями из технических алмазов;
- реклама бриллиантов и ювелирных изделий с бриллиантами<sup>1</sup>.

Каждая из перечисленных отраслей представляет собой совокупность организаций, формирующих отдельный рынок, со своими состояниями, тенденциями, конкурентной средой, спросом и предложением.

Но при определенном упрощении можно структурно выделить три отрасли, которые являются комплексобразующими, стержневыми для алмазопровода (diamond pipeline) секторами: добывающую, обрабатывающую и сбытовую. Естественно, такое выделение основывается на

<sup>1</sup> Марактаев А.Н., Николаев М.В. Стратегия повышения конкурентоспособности алмазно-бриллиантового комплекса России // Проблемы современной экономики. 2005. □ 3/4.

известном упрощении, так как в данном случае не учитывается наличие дилеров-перекупщиков, а также смежных отраслей.

Важной экономической особенностью функционирования алмазно-бриллиантового комплекса является неравномерное распределение добавочной стоимости и, следовательно, маржи между этими тремя отраслями. Как отмечают специалисты, на уровне добычи алмазов маржа составляет в среднем 40%, на другом конце, на уровне брендов, - 60-70%, а в середине всего 1-3%<sup>2</sup>. Таким образом, самым уязвимым для любых изменений рыночной конъюнктуры является сектор обработки алмазного сырья. С таким низким уровнем рентабельности при покупке лотов предприятия обрабатывающего комплекса несут высокие производственные и финансовые риски. Этим объясняется и низкий инвестиционный потенциал ограночного бизнеса.

Более того, в данной отрасли нет одного предприятия-монополиста, а существуют традиционные обрабатывающие центры, имеющие устойчивую репутацию и обусловленный ею высокий уровень конкурентоспособности. Приведенные обстоятельства ужесточают конкуренцию в данном секторе.

Низкий инвестиционный потенциал и нехватка специализированного финансирования ограночного бизнеса в России вынудили АК “АЛРОСА” прибегать к товарным кредитам для алмазоперерабатывающих предприятий. Однако время показало неэффективность данной стратегии поддержки огранщиков. Такое кредитование снижает финансовые показатели и приносит ущерб добывающей промышленности, при этом происходит дестимулирование предприятий пе-

<sup>2</sup> Продажи в Гохран - не уход в кубышку: Интервью с Сергеем Выборновым, президентом компании “АК АЛРОСА” // Ведомости. 2009. 2 февр. □17 (2287).

перерабатывающего комплекса, в результате которого в секторе переработки алмазного сырья появилось множество неконкурентоспособных предприятий. Поэтому добывающие предприятия отказываются от опробованной стратегии товарного кредитования предприятий-огранщиков.

Слабый инвестиционный потенциал обрабатывающего бизнеса, высокая конкурентоспособность традиционных обрабатывающих центров и низкая рентабельность бизнеса в данной отрасли приводят к естественному сокращению обрабатывающей промышленности в России. Большинство ограночных предприятий в России контролируют как с точки зрения владения, так и с точки зрения финансирования инвесторы из Израиля, Индии, Китая. В последние годы объем алмазного сырья, потребляемого российскими ограночными предприятиями, неуклонно сокращается и по весу, и по стоимости.

Специалисты отмечают, что конкуренция в алмазно-бриллиантовом комплексе увеличивается и ужесточается с каждым годом. Если до последнего времени отношения конкуренции присутствовали в большей степени в алмазообрабатывающем и ювелирном секторах алмазно-бриллиантового комплекса, то в настоящее время добывающий сектор также начинает испытывать конкурентное напряжение за счет перехода от монопольно-картельной организации рынка необработанных алмазов к конкурентному формированию цен.

Долгое время добытые в России (и ранее в СССР) необработанные алмазы продавались картелю De Beers. СССР не имел собственных мощностей по обработке алмазного сырья и за исключением технических сортов не имел внутреннего спроса на алмазы. В таких условиях начиная с 1959 г. 95% экспортных российских алмазов продавались корпорации De Beers на основе систематически возобновляемых торговых соглашений. Даже после системных рыночных преобразований в российской экономике и акционирования добывающего предприятия АК “АЛРОСА” устоявшееся долгосрочное взаимодействие было выгодно обеим сторонам. De Beers оставался монополистом на рынке сырых алмазов. АК “АЛРОСА” как одного из крупнейших в мире производителей алмазного сырья также устраивала одноканальная система сбыта сырья. У АК “АЛРОСА” не было развитых сбытовых каналов и опыта в маркетинговом продвижении алмазов. А картель платил справедливую, рыночно обоснованную цену, брал на себя всю ответственность за дальнейший сбыт необработанных алмазов, за реализацию маркетинговых и рекламных кампаний по всему миру. Долгосроч-

ные соглашения между АК “АЛРОСА” и De Beers перезаключались на постоянной основе.

В 2003 г. Еврокомиссия считала, что АК “АЛРОСА”, как вторая по объемам добычи алмазов в мире компания, должна составлять De Beers конкуренцию на рынке необработанных алмазов. Но торговое соглашение «в значительной степени ограничивает конкуренцию на рынке алмазов из-за устранения конкуренции со стороны АК “АЛРОСА”». Кроме того, комиссия считала, что, “заклячая соглашение, De Beers злоупотребила своим монопольным положением на рынке алмазов”. К удивлению всех, представители не De Beers, а именно АК “АЛРОСА” оспорили решение Еврокомиссии в Европейском суде, который в итоге отменил решение Еврокомиссии, признав долгосрочную крупную сделку с De Beers реализацией экономического права компании на заключение контрактов. Тем не менее с 2009 г. De Beers прекратила масштабные закупки необработанных алмазов у АК “АЛРОСА”, чем, с одной стороны, создала себе конкурента на рынке сбыта алмазного сырья, а с другой стороны, переложила транзакционные и иные издержки по организации и обеспечению оптовой продажи российских алмазов на российскую добывающую компанию. Причина этому кроется в товарной структуре алмазопровода, анализ которой показывает, что производство бриллиантов (предложение) в последнее десятилетие превысило спрос на них. Для всего алмазно-бриллиантового комплекса характерны признаки перепроизводства. Такая ситуация нарушает основной стратегический принцип функционирования алмазно-бриллиантового рынка, согласно которому бриллиант, как символ роскоши, всегда должен расти в цене. К тому же интересно, что эффект снижения цены распространяется на каждое предыдущее звено в цепочке добавленной стоимости и в итоге приводит к снижению цены на необработанные алмазы.

Очевидно, у De Beers больше нет ни сил, ни средств, ни желания контролировать рынок необработанных алмазов. АК “АЛРОСА” теперь озабочена созданием собственных сбытовых каналов, построением системы клиентов, сайтхолдеров, бизнес которых нужно поддерживать в трудное для них время, а также для создания и продвижения собственной торговой марки. Последнее время АК “АЛРОСА” проводит работу с крупными производителями бриллиантов, особенно теми, которые занимают дополнительную позицию на рынке ювелирных изделий.

О первых результатах такой работы объявил президент АЛРОСА г-н Выборнов: “Путь алмаза от шахты до ювелирного магазина должен быть

максимально сокращен. Мы полагаем, что идеальной структурой была бы прямая продажа необработанных алмазов известным мировым ювелирным брендам. АЛРОСА начала прямые продажи Tiffany & Co., и мы уверены, что такие продажи вдохнут новую жизнь в ювелирную торговлю”<sup>3</sup>.

Специалисты отмечают, что АК “АЛРОСА”, откликаясь на глобально меняющиеся условия осуществления бизнеса на рынке алмазов и бриллиантов, приступила к созданию вертикально интегрированной системы бизнеса. Изначально являясь алмазодобывающей компанией, АК “АЛРОСА” входит в сферу непосредственно ювелирного производства (огранки алмазов) и реализации ювелирных изделий с бриллиантами на потребительском рынке. Этот процесс сформулирован как проект “Алмазный двор”, который определил для АК “АЛРОСА” символический старт стратегии прямой вертикальной интеграции: добыча - огранка - партнерство с лучшими отечественными ювелирами - выход на отечественного и зарубежного потребителя.

В настоящее время процессы вертикальной интеграции инициируют все ведущие алмазодобывающие компании мира. De Beers вышла на ювелирный рынок под маркой De Beers LH, создав совместное предприятие с LVMH - французским лидером мирового рынка роскоши. Более того, стратегию обратной вертикальной интеграции применяют крупные фирмы-поставщики ювелирных изделий - Tiffany, Cartier и др. Представляется, что в будущем основное внимание игроков на рынке алмазов и бриллиантов будет направлено на управление интегрированной цепочкой поставок с целью получения более выгодного результата для всех субъектов “алмазопровода”.

Хотя у стратегии вертикальной интеграции есть и свои противники. В частности, Валерий Рудаков считает, что “в условиях рынка добытчики и огранщики находятся по разные стороны баррикад - добытчикам важно подороже продать сырые алмазы, а огранщикам - дешевле купить. У них разнонаправленные интересы. В гранильной сфере должна быть свободная конкуренция - в плане качества огранки, умения торговать и кредитоваться. Производство алмазодобычи развивается медленнее, огранщиков гораздо больше, многие разоряются - и чтобы алмазодобыча процветала, проблемы огранки не должны взваливаться на плечи алмазодобытчиков - ни к чему хорошему это не приведет. Весь мировой опыт говорит об этом. Другое дело, что АК “АЛРО-

<sup>3</sup> Цит по: Сигаев В. Большой алмазный прорыв // Рос. газ. 2007. 1 нояб. □ 4507.

СА” должна, например, поддерживать развитие бриллиантового комплекса Якутии - из-за проблемы занятости населения, но конкуренция должна быть честной, без преференций и скидок”<sup>4</sup>.

Итак, насколько и кому выгодна вертикальная интеграция алмазно-бриллиантового комплекса?

Прежде всего, следует отметить, что ученые по-разному используют термин “интеграция” в своих работах. Экономический словарь определяет интеграцию как объединение экономических субъектов, углубление их взаимодействия, развитие связей между ними. Экономическая интеграция имеет место как на уровне хозяйств целых стран, так и между предприятиями, фирмами, компаниями, корпорациями. Она проявляется как в расширении и углублении производственно-технических связей, совместном использовании ресурсов, объединении капиталов, так и в создании друг другу благоприятных условий осуществления экономической деятельности, снятии взаимных барьеров<sup>5</sup>.

И.Ф. Суханова среди признаков интеграции выделяет более высокую степень сотрудничества, когда достигается органическая согласованность в осуществлении воспроизводственных процессов отдельных сторон<sup>6</sup>.

Е.В. Ленский отмечает, что термин “интеграция” означает углубление сотрудничества субъектов управления, их объединение, укрепление взаимодействия и взаимосвязей между компонентами системы управления<sup>7</sup>.

В понятии “интеграция” отражается и статика, и динамика характерных для него процессов и явлений. На это обращает внимание В.Ж. Дубровский, который отмечает, что понятием “интеграция” обозначают либо результат формирования особой системы взаимоотношений и связей между экономическими субъектами (это могут быть люди, фирмы, государства), либо характеризующий ее процесс, ведущий к созданию новой организации с неформальной функциональной и управленческой структурой<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> Рудаков В. Драматических потрясений на алмазном рынке не будет // Вестн. АЛРОСА. 2007. □ 10 (135).

<sup>5</sup> Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М., 1999. С. 138.

<sup>6</sup> Суханова И.Ф. Закономерности развития интеграционных отношений России в условиях становления рыночной экономики: Дис... д-ра экон. наук. М., 2001. С. 29.

<sup>7</sup> Ленский Е.В., Цветков В.А. Транснациональные финансово-промышленные группы и межгосударственная экономическая интеграция: Реальность и перспектива. М., 1998.

<sup>8</sup> Динамика корпоративного развития / А.И. Татаркин, О.А. Романова, В.Ж. Дубровский, И.Н. Ткаченко. М., 2004.

Обзор определений интеграции приводит к выводу о том, что термин “интеграция” используется в узком и в широком смысле. Под интеграцией в узком смысле понимают процесс и результат организационного слияния или присоединения - трансформации двух ранее организационно отдельных предприятий в одно.

Под интеграцией в широком смысле понимают набор инструментов и стратегий предпринимательского взаимодействия, повышающего согласованность действий предприятий. Такое взаимодействие может не приводить к реорганизации двух отдельных предприятий в один вертикальный концерн, но, используя интеграционные и альтернативные, квазиинтеграционные стратегии, обеспечивать согласование двух и более производственных этапов технологической цепочки, образование единого производственного процесса. К таким стратегиям относятся: долгосрочные соглашения о поставках, участие в капитале, совместное управление, взаимное членство в советах директоров. Такие стратегии относятся к стратегиям вертикального контроля без окончательной интеграции предприятий.

Специалисты отмечают, что вертикально интегрированные структуры не имеют универсальной формы организации. Помимо слияния и присоединения, как форм реорганизации двух юридических лиц в одно, выделяют два типа интегрирующих механизмов, сохраняющих юридическую самостоятельность интегрированных предприятий: имущественные и договорные. В интегрированных бизнес-группах (ИБГ) первого типа компания-интегратор приобретает собственность, достаточную для контроля за любым участником технологической цепочки. Сюда относятся:

1) пирамидальные холдинги, где финансовая группа владеет контрольным пакетом акций дочерних фирм;

2) распределенные холдинги, где этот пакет принадлежит нескольким юридическим лицам, которые нередко через цепочку посредников имеют единого собственника;

3) бизнес-группы, созданные на основе взаимного участия - перекрестного владения акциями.

Строго говоря, договорные формы не приводят к вертикальной интеграции в узком смысле термина. Некоторые ученые относят долгосрочные соглашения не к формам вертикальной интеграции, а к вертикальным ограничениям, отмечая, что неинтегрированная фирма может заключать долгосрочные контракты со своими поставщиками и покупателями, в которых, помимо цен, оговариваются вопросы особых усло-

вий поставки, особых условий реализации произведенной продукции, нормативов запасов, минимальной или максимальной цены перепродажи и т.д.<sup>9</sup>

Тем не менее, можно говорить в широком смысле о вертикальной интеграции, которая обеспечивается не столько общностью имущества, сколько системой договоров между компаниями вертикально интегрированного комплекса (ВИК). Помимо непосредственно особых соглашений, такие вертикально интегрированные комплексы базируются также на договорном предоставлении компанией-интегратором эксклюзивной и защищенной научно-технической (патенты, лицензии, ноу-хау, программный продукт) и коммерческой информации (в том числе товарных знаков), комплекса управленческих услуг, включая логистические, финансово-инвестиционные, маркетингово-сбытовые, юридические, лоббистские и т.д. Договорная форма вертикальной интеграции является менее устойчивой по сравнению с имущественной формой. Поэтому при договорной форме особую роль играют личные связи и неформальная договоренность о передаче управленческих функций другому, в том числе аффилированному юридическому лицу.

Предпринимательская практика вслед за теорией управления находит большое количество причин для принятия положительного решения о начале вертикальной интеграции. Так, компании целесообразно инициировать процессы вертикальной интеграции в тех случаях, когда у компаний, работающих в смежных звеньях технологической цепи, больше рыночной власти, чем у этой компании. Рыночная власть поставщика сырья (предыдущее звено в технологической цепочке) предполагает наличие высокого риска удорожания поставок, а рыночная власть продавца готовой продукции потребителю (следующее звено в технологической цепочке) предполагает наличие высокого риска удешевления цены поставки готовых изделий на продажу.

Еще одним важным поводом к вертикальной интеграции является ситуация, когда на отраслевом рынке, на котором работает компания, наблюдается состояние общего упадка, когда независимые игроки уходят из отрасли, а также из смежных производственных звеньев.

Очевидно, в такой ситуации находятся обрабатывающие предприятия алмазно-бриллиантового комплекса. Даже поверхностный анализ структуры “алмазопровода” и цепочки добавленной стоимости в нем приводит к выводу о том, что вертикальная интеграция выгодна алмазоб-

<sup>9</sup> Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков: Учебник. М., 1998.

рабатывающим предприятиям, которые постоянно испытываются на выживаемость свободной конкуренцией, технологической революцией, особенностями производственного процесса, обеспеченностью оборотными средствами, и при этом пытаются преодолеть жесткий порог рыночной эффективности.

Как отмечают специалисты, в настоящее время, ввиду отсутствия собственных оборотных средств, несмотря даже на непростой таможенный режим, большая часть российских гранильных заводов уже работает под руководством крупных вертикально интегрированных мировых транснациональных корпораций. Перед российскими гранильными заводами, которые независимы от крупных иностранных транснациональных корпораций, стоит выбор либо стать звеном в транснациональной корпорации, которое будет использоваться для переработки алмазов только лишь из-за возможности доступа к российскому алмазному сырью, либо попытаться самостоятельно выстроить вертикально интегрированный комплекс<sup>10</sup>.

На практике мы видим, что инициаторами вертикальной интеграции (организациями-интеграторами) являются добывающие предприятия и фирмы розничной продажи ювелирной продукции.

А.Н. Марактаев считает, что создание вертикально интегрированной структуры добывающей, обрабатывающей промышленности и сфера услуг алмазно-бриллиантового комплекса приведет к следующим преимуществам:

- снижение коммерческого риска в связи с удорожанием поставок;
- проникновение на перспективные новые рынки при меньших транзакционных издержках;
- обеспечение финансовой устойчивости за счет уменьшения зависимости от колебаний спроса и цен на отдельные товары и на отдельных сегментах рынка;
- синергетический эффект за счет развития производственной кооперации внутри ВИК, более полного использования ее исследовательского потенциала, инфраструктуры, системы сбыта;
- решение экологических проблем за счет использования отходов производства для выпуска других продуктов;
- создание новых возможностей для кооперации предприятий, представляющих разные отрасли, стратегического маркетинга и менеджмента;

<sup>10</sup> Марактаев А.Н. Обновление организационно-экономических механизмов развития алмазно-бриллиантового комплекса России в условиях вступления во Всемирную торговую организацию: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Якутск, 2006.

- увеличение для региона добавочной стоимости, создаваемой в основном в сфере обработки сырья и реализации готовой продукции;

- создание интегрированной системы стратегического маркетинга, планирования и управления всем технологическим циклом, расширение возможностей использования доходов от реализации бриллиантов для освоения передовых наукоемких технологий добычи алмазов, повышения экологичности производства;

- расширение межрегиональной кооперации, позволяющей создать дополнительные рабочие места и развивать российское производство обслуживания и услуг для АБК;

- превращение АБК в кластер, способный стать локомотивом экономического роста Якутии, Архангельской области и других регионов России, где открыты месторождения алмазов<sup>11</sup>.

Далеко не со всеми пунктами приведенной цитаты можно согласиться. Очевидно, автор смешивает выгоду для отрасли, выгоду для региона и выгоду для предприятия.

В условиях глобализации и интернационализации хозяйственных связей, основанных на кооперации различных стран и регионов, отдельные регионы и государства используются как составные части единой централизованной экономической, производственно-сбытовой, финансовой и информационной системы. В этом контексте сложно говорить о преимуществе для какого-то отдельного региона. При этом А.Н. Марактаев отмечает преимущества вертикальной интеграции для регионов, где открыты месторождения алмазов, что само по себе сомнительно, так как финансовая и сырьевая помощь в рамках межотраслевой межрегиональной интеграции пойдет в регионы, где развивается индустрия обработки алмазов и производства бриллиантов.

Вертикальная интеграция предполагает межотраслевое взаимодействие.

В алмазно-бриллиантовом комплексе при вертикальной интеграции более чем сомнительно возникновение синергетического эффекта за счет развития производственной кооперации внутри ВИК, более полного использования ее исследовательского потенциала, инфраструктуры, системы сбыта. Как известно, разделение труда является одним из основных факторов, обеспечивающих повышение производительности. Следовательно, отказ от разделения труда и четкой специализации может снизить эффективность производства и привести к росту издержек на единицу продукции. Поэтому не исключено, что издержки самостоятельной обработки алмазов, создания бриллианта и ювелирного изделия на

<sup>11</sup> Марактаев А.Н. Указ. соч.

его основе окажутся выше цены данного изделия на рынке.

Указанное выше, как преимущество вертикальной интеграции, создание интегрированной системы стратегического маркетинга, планирования и управления всем технологическим циклом, также может оказаться недостатком вертикально интегрированного комплекса, так как увеличение масштаба организации приведет к усложнению процесса управления, что повысит издержки на управление.

Специалисты отмечают, что вертикальная интеграция - это способ координировать разные составляющие отраслевой цепи в условиях, при которых невыгодна двусторонняя торговля. Специфичность основных фондов и высокая частота транзакций вынуждают технологически тесно связанные пары покупателей и продавцов обходить условия непрерывного потока сделок. На этом фоне растут транзакционные издержки и риск злоупотребления рыночной властью. Поэтому с точки зрения эффективности, снижения издержек и рисков лучше, чтобы все процессы выполнял один владелец<sup>12</sup>. Так вертикальная интеграция снижает транзакционные издержки.

Однако важно понимать, что такая форма вертикальной интеграции, как слияние и (или) поглощение, также требует значительных расходов на совершение такого рода сделки - транзакционных издержек.

Другими словами, снижая одни виды рисков и издержек, вертикальная интеграция создает для интеграторов другие риски и издержки, притом что часто ее потенциальная эффективность сомнительна.

Здесь важно отметить, что добывающий и обрабатывающий бизнес характеризуются высокой специфичностью активов. Специфичность активов является одним из принципиальных факторов вертикальной интеграции производств, так как серьезно повышает издержки по смене контрагента. Если активы обладают свойствами капиталоемкости, долговечности и специфичности, то инвестирование в них сильно ограничивает выбор партнеров в технологической цепочке, повышает зависимость от "соседа" по технологической цепочке и в целях минимизации рисков смены контрагента приводит к вертикальной интеграции. Однако в алмазно-бриллиантовом комплексе не наблюдается настолько высокой специфичности активов, чтобы это приводило к зависимости добывающих компаний от гранильных предприятий.

<sup>12</sup> Стаки Дж., Уайт Д. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция // Вестн. McKinsey. 2004. □ 3(8).

Специфичность местоположения добывающих компаний, конечно, очевидна. Однако она компенсируется невысокими издержками транспортировки алмазного сырья по сравнению с расходами на организацию гранильных производств в месте их добычи. Следует отметить, что добыча алмазного сырья сама по себе состоит из нескольких технологических стадий: добычи, обогащения (измельчения), сортировки и оценки. И эти стадии технологического процесса осуществляются в непосредственной близости от добычи сырья. Однако далее сырье готово для транспортировки, и огранка территориально не привязана к месту добычи.

Как отмечают специалисты, огранка алмазов - процесс очень сложный, многогранный, трудоемкий; он требует высокой квалификации огранщиков, точных приборов и уникальных по изготовлению станков и приспособлений с использованием компьютеров<sup>13</sup>. При этом техническая специфичность гранильного оборудования не связывает гранильные предприятия с отдельными добывающими компаниями, т.е., огранщики могут обрабатывать алмазы, добытые из разных мест без серьезных издержек, связанных со сменой продавца алмазного сырья.

То же касается и специфичности человеческого капитала. В алмазно-бриллиантовом комплексе не наблюдается ситуация, когда знания и навыки персонала прочно связывают его с отдельным заказчиком.

Итак, на этапе "добыча - обработка" наблюдается невысокая специфичность активов, что означает отсутствие технологических стимулов к вертикальной интеграции.

Отдельным фактором, способствующим вертикальной интеграции, является структура рынка, характеризующаяся двухсторонней монополией или олигополией. Если на рынке присутствует один покупатель и один продавец - они могут злоупотреблять своим монопольным положением (особенно при долгосрочных отношениях, предусматривающих частые сделки), что создает дополнительные риски и издержки. В этом случае можно говорить о несостоятельности вертикального рынка и необходимости вертикальной интеграции. Если покупателей и продавцов на рынке несколько (двухсторонняя олигополия), здесь также обостряется проблема координации и вертикальной и горизонтальной конкуренции. Чтобы оставить цены на достаточном уровне, олигополистам выгоднее интегрироваться. Но горизонтальная интеграция олигополистов приводит к нарушениям антимонополь-

<sup>13</sup> Матвеев А.С., Протасов В.Ф. Развитие алмазной промышленности России и эффективность инвестиций. М., 2004.

ного законодательства. Поэтому самой эффективной стратегией в ситуации двухсторонней олигополии также является вертикальная интеграция. Однако анализ структуры алмазно-бриллиантового комплекса показывает, что она не стимулирует к вертикальной интеграции.

Добывающих алмазное сырье предприятий (продавцов) количественно значительно меньше, чем гранильных производств (покупателей). Такая структура рынка сырых алмазов приводит к доминирующему положению продавцов, их рыночной власти. Большое количество гранильных предприятий снижает стимулы добывающих компаний к вертикальной интеграции.

Иницилируя процессы вертикальной интеграции, продавцы алмазов отказываются от своей

рыночной власти над покупателями, при этом, как правило, после вхождения отдельных производств в объединенную структуру интегратора возникают стимулы оппортунистического поведения, в частности, может наблюдаться снижение качества обработки.

В данном контексте следует отметить наибольшую эффективность именно квазиинтеграционных стратегий (ослабленной интеграции), т.е. стратегий, предполагающих что-то среднее между полной вертикальной интеграцией и вертикальной сепарацией. Примерами такой модели являются долгосрочные неформальные соглашения, договор франчайзинга, а также договорные соглашения, обеспечивающие вертикальные ограничения и вертикальный контроль.

*Поступила в редакцию 06.03.2009 г.*