

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ПРИОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

На правах рукописи



Ларина Наталья Владимировна

**ФОРМИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОГО
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ
ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАНИЙ
В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами – промышленность)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель
доктор экономических наук, профессор
Кондратюк Владимир Александрович

Орел 2015

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ОБРАЗОВАНИЯМИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ С УЧЕТОМ ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ.....	11
1.1 Основные интеграционные тенденции в теории и практике управления хозяйственными образованиями в промышленности с учетом современных условий развития российской экономики и отраслевых особенностей.....	11
1.2 Принципы и способы создания интегрированных хозяйственных образований в промышленности	32
1.3 Анализ существующих методических подходов к оценке экономической целесообразности формирования интегрированных хозяйственных образований в промышленности	50
2 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАНИЙ В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ.....	62
2.1 Долгосрочные приоритеты и стратегические ориентиры развития лесной промышленности	62
2.2 Комплекс мероприятий по созданию интегрированного хозяйственного образования в лесопромышленном секторе экономики: системный подход.....	78
2.3 Методический подход к формированию стратегически ориентированного интегрированного образования в лесной промышленности с использованием методологии ресурсно- пространственного анализа	96

3 СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И МЕХАНИЗМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАНИЙ В ЛЕСНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	119
3.1 Методический подход к формированию регионального инфраструктурного кластера в лесной промышленности	119
3.2 Оценка синергического, мультипликативного и совместного (симметричного) эффектов при формировании и стратегическом развитии лесопромышленных интегрированных образований.....	133
3.3 Формирование портфеля альтернативных стратегий развития интегрированных хозяйственных образований в лесной промышленности	146
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	171
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	173
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Процесс стратегического управления лесопромышленным предприятием	188
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Анализ внешней и внутренней среды лесопромышленного предприятия.....	189
ПРИЛОЖЕНИЕ В – Выбор стратегии предприятия деревянного домостроения.....	190

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обоснована необходимостью разработки новых и адаптацией существующих методов формирования и организации эффективного функционирования интегрированных хозяйственных образований в промышленном секторе экономики России с учетом отраслевых особенностей лесопромышленного комплекса. Для решения поставленных задач необходимо, прежде всего, предложить методический подход к созданию модели стратегически ориентированного интегрированного образования в лесной промышленности на основе использования SADT-методологии в сочетании с IDEF0-методологией. С позиций кластерного подхода целесообразно разработать модель инфраструктурного обеспечения функционирования лесопромышленной интегрированной структуры.

Более того, необходимо дальнейшее исследование, позволяющее разработать механизм формирования портфеля стратегических альтернатив и выбора генеральной стратегии развития лесопромышленного интегрированного образования. Также следует выполнить экономико-математическое моделирование возможной траектории развития интегрированной лесопромышленной структуры на ближайшую перспективу с помощью системы поддержки маркетинговых решений – MDSS (Marketing Decision Support System).

Степень научной разработанности проблемы. Исследованию разнообразных аспектов создания и функционирования интегрированных структур посвящены труды как зарубежных ученых: Ансоффа И., Горта М., Кунца Р., Лемана Р., Паскье М., Портера М., Румельта Р., так и исследования отечественных экономистов: Антонова А.В., Бережкова В.М., Богомоловой И.П., Волкова О.И, Гончарова В.В., Горфинкеля В.Я., Грибова В.Д., Грузинова В.П., Забелина П.В., Зайцева Н.Л., Измалковой С.А., Керашева М.А., Купрякова Е.М., Никитина С.А., Полиди А.А., Рубиной Р.Я., Садкова

В.Г., Сергеева И.В., Скляренко В.К., Сухиной Н.Ю. и других ученых.

Инструменты и методы оценки экономической целесообразности интегрированных хозяйственных образований отражены в работах: Асаула А.Н., Глухова В.В., Калининой Е.А., Карлика А.Е., Клейнера Г.Б., Кузнецова Б.Л., Машегова П.Н., Скобляковой И.В., Родионовой Е.М. и других авторов.

Проблемы стратегического управления предприятиями лесной промышленности отражены в научных трудах: Блинова А.О., Бурдина Н.А., Бутко Г.П., Грачева В.В., Горшкова В.Б., Егорнова В.А., Закирова А.И., Кныша М.И., Кожемяко Н.П., Кожухова Н.И., Кожуховой Л.И., Кондратюка В.А., Кузнецова С.Г., Леванова В.С., Лобовикова Т.С., Лосева М.В., Медведева Н.А., Меньшиковой М.А., Моисеева Н.А., Мурашкина Н.В., Перова В.Н., Петрова А.П., Пластинина А.В., Резанова В.К., Саханова В.В., Степанова В.С., Тацюна М.В., Фетищевой З.И., Шлыкова В.М., Шмулева Г.А.

При этом в большинстве исследований остается нерешенным спектр задач в области формирования и организации функционирования интегрированных хозяйственных образований в лесной промышленности, а также оценки их экономической целесообразности при решении задач стратегического характера, что подтверждает необходимость проведения дальнейших исследований и решения проблем методического характера.

Область диссертационного исследования соответствует: п. 1.1.1 – Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности; п. 1.1.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах; п. 1.1.14 – Диверсификация вертикально- и горизонтально-интегрированных хозяйственных структур Паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность).

Объектом исследования являются лесопромышленный сектор

экономики.

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие при формировании и организации эффективного функционирования интегрированных хозяйственных образований в лесопромышленном секторе экономики.

Цель диссертационного исследования состоит в теоретическом обосновании и развитии современных методов и механизмов формирования и организации эффективного функционирования интегрированных хозяйственных образований в лесопромышленном секторе экономики.

Достижение поставленной цели потребовало **постановки и решения следующих задач:**

1) исследовать основные тенденции, базовые принципы и приоритетные направления интеграционных процессов в промышленности и лесопромышленном секторе экономики;

2) разработать методический подход к формированию модели стратегически ориентированного интегрированного образования в лесной промышленности;

3) предложить и обосновать методический подход к созданию инфрасистемного комплекса кластерного типа при формировании интегрированных хозяйственных образований в лесной промышленности на уровне региона;

4) предложить новый метод оценки экономической целесообразности формирования и организации эффективного функционирования лесопромышленных интегрированных образований;

5) разработать механизм формирования портфеля стратегических альтернатив и выбора генеральной стратегии развития лесопромышленного интегрированного образования.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются труды отечественных и зарубежных авторов в области интеграции деятельности лесопромышленных предприятий,

законодательные и нормативные акты Российской Федерации, регулирующие процессы формирования и развития интегрированных хозяйственных образований, а также материалы научно-практических конференций по актуальным проблемам формирования и организации эффективного функционирования лесопромышленного сектора экономики.

Основные методы научного исследования. Диссертационное исследование базируется на общенаучной методологии, предусматривающей использование методов системного, сравнительного и ретроспективного анализа, экономико-математических и статистических методов анализа; критического анализа и синтеза; методов общей теории экономических систем, технико-экономического и логического анализа, сценарного прогнозирования, комплексного и структурно-динамического анализа.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили статистические данные предприятий лесопромышленного комплекса, материалы периодической печати, сети «Интернет», материалы научно-практических конференций и аналитические исследования автора.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке новых и адаптации существующих методов и механизмов формирования и организации эффективного функционирования интегрированных хозяйственных образований в лесопромышленном секторе экономики, а также оценки их экономической целесообразности. В отличие от существующих подходов, автор использовал методологию ресурсно-пространственного анализа и моделирования оптимальных параметров интегрированных хозяйственных образований, что позволяет решать задачи стратегического характера.

Научная новизна подтверждается следующими основными результатами, полученными лично автором:

1. Исследованы основные тенденции, базовые принципы и приоритетные направления интеграционных процессов в промышленности. Предложен механизм формирования интегрированного образования в лесной

промышленности, построенный на принципах системного подхода и учитывающий отраслевые особенности функционирования лесопромышленного сектора (п. 1.1.14 Паспорта специальности 08.00.05).

2. Разработан методический подход к формированию модели стратегически ориентированного интегрированного образования в лесной промышленности. В отличие от существующих подходов, автор использовал SADT–методологию в сочетании с IDEF0-методологией, что позволило разработать единую технологию стратегического управления и описать этапы в виде взаимосвязанных между собой процедур для участников интегрированного процесса (п. 1.1.4 Паспорта специальностей 08.00.05).

3. Предложен и обоснован методический подход к созданию инфрасистемного комплекса кластерного типа при формировании интегрированных хозяйственных образований в лесной промышленности на уровне региона. По сравнению с другими известными решениями, создание такого комплекса реализуется на принципах проектного финансирования (пп. 1.1.1 Паспорта специальностей 08.00.05).

4. Предложен новый метод оценки экономической целесообразности формирования и организации эффективного функционирования лесопромышленных интегрированных образований. Автором разработана система показателей, позволяющих оценить синергический, мультипликативный и совместный (симметричный) эффекты с позиций учета цепочки добавленных стоимостей (п. 1.1.14 Паспорта специальностей 08.00.05).

5. Разработан механизм формирования портфеля стратегических альтернатив и выбора генеральной стратегии развития лесопромышленного интегрированного образования. По сравнению с известными разработками, автор выполнил экономико-математическое моделирование возможной траектории развития интегрированной лесопромышленной структуры на ближайшую перспективу, используя возможности системы поддержки маркетинговых решений – MDSS (Marketing Decision Support System) (п.

1.1.4 Паспорта специальностей 08.00.05).

Практическая значимость исследования заключается в том, что основные теоретические выводы, содержащиеся в диссертации и составляющие ее новизну, доведены до конкретных практических рекомендаций по формированию и стратегическому развитию интегрированных хозяйственных образований в лесопромышленном секторе экономики и разработке новых и адаптации существующих методов оценки экономической целесообразности процессов интеграции.

Апробация и публикации результатов исследования. Основные результаты выполненного диссертационного исследования, выводы и предложения, содержащиеся в диссертации, обсуждались и получили положительную оценку на научно – практических конференциях и семинарах различного уровня, в частности на международных конференциях: «Развитие системы коммуникаций на основе современных форм и методов взаимодействия бизнеса и образования» (г. Орел, 2014); «Экономика и эффективность организации производства» (г. Брянск, 2012, 2013, 2014).

Реализация и внедрение результатов диссертационной работы. Результаты выполненного исследования нашли практическое применение и внедрены в деятельность предприятий лесной промышленности, о чем свидетельствуют акты о внедрении материалов диссертационного исследования. Полученные научные результаты использованы в учебном процессе при чтении таких дисциплин, как «Стратегическое управление», «Управление хозяйственными образованиями в лесной промышленности», «Управление интегрированными системами» студентам вузов; региональными органами управления при определении перспектив развития лесного сектора и лесопереработки на основе формирования интегрированных хозяйственных образований и оценке их влияния на повышение эффективности лесопромышленного сектора экономики.

Публикации. По результатам выполненного исследования опубликовано 13 научных работ, в том числе 4 работы – в изданиях,

рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве образования и науки Российской Федерации, общим объемом 4,21 п.л., из них авторских – 3,6 п.л.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников из 143 наименований. Работа изложена на 190 страницах основного текста, включает 22 таблицы, 13 рисунков, 3 приложения.

1 СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ОБРАЗОВАНИЯМИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ С УЧЕТОМ ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ

1.1 Основные интеграционные тенденции в теории и практике управления хозяйственными образованиями в промышленности с учетом современных условий развития российской экономики и отраслевых особенностей

Господствующей тенденцией развития промышленного производства 20-го столетия была концентрация производства. Сама же природа капитала, как основы промышленного производства, неизбежно ведет к стремлению монополизировать целые отрасли, а затем и комплексы отраслей.

Рано или поздно высокая степень концентрации производства приводит к тому, что значительная доля отраслевого производства оказывается в руках небольшого числа крупных предприятий, независимо от их формы собственности. В такой ситуации перед ними неминуемо встает проблема, решение которой наиболее вероятно пойдет по одному из двух путей:

1) направлять все усилия на ведение конкурентной борьбы с другими могучими соперниками внутри отрасли;

2) искать с ними компромисс для координации, кооперации и других методов согласования принципиально важных решений в производстве и сбыте продукции. Ведение изнурительной конкурентной борьбы в течение многих десятилетий 20-го века научило предпринимателей переводить эту борьбу в плоскость сотрудничества, результатом чего стало образование крупных монополистических союзов, включая транснациональные корпорации.

Централизация капитала в руках крупных корпораций первоначально привела к созданию большого количества горизонтально-интегрированных хозяйственных образований, т.е. формированию монополистических

объединений в рамках одной отрасли. Такие монопольные формирования были представлены картелями, синдикатами, трестами [12, 35, 36, 49].

Картели – соглашения между самостоятельными предприятиями одной отрасли о ценах рынках сбыта, доле каждого участника в общем объеме производства, обмене патентами.

Синдикаты – более высокая степень монополизации. В них предприятия отрасли сохраняют юридическую и производственную самостоятельность, объединяют свою коммерческую деятельность и создают для этих целей единые компании по сбыту продукции.

Тресты – высшая форма промышленных монополий начала XX века, где полностью объединяются и сбыт, и производство, и финансы предприятий. Трест – это единое гигантское акционерное общество, господствующее в данной отрасли; например, - табачный трест, угольный, лесной трест.

С 20-х годов в США, а затем и в других капиталистических странах в процессах концентрации и централизации преобладающей становится вертикальная интеграция, т.е. объединение в рамках одной корпорации последовательных, взаимосвязанных производств разных отраслей. Наиболее яркий пример этому – организация производства в рамках единого технологического процесса. Такие монополии-комбинаты осуществляют свою деятельность в различных отраслях промышленности, в том числе перерабатывающей, лесной, машиностроительной и др. Вертикальная интеграция является составляющей более общего процесса диверсификации. Диверсификация – есть процесс расширения хозяйственной деятельности корпорации за пределами своей отрасли с целью присоединения к ней предприятий, не связанных с основной сферой деятельности корпорации.

При этом диверсификация охватывает не только смежные или родственные по технологии отрасли, но и может распространяться далеко за их пределы. Она позволяет переливать капитал из нерентабельных производств в наиболее рентабельные и долгосрочные, повышать

надежность корпорации при экономическом кризисе, которые, как правило, с разной силой поражают те или иные отрасли.

Диверсификация может осуществляться как на основе и концентрации, так и централизации капитала. В одном случае корпорация развивает в другой отрасли новое производство за счет собственных накоплений. С другой стороны, приобретает акции находящихся там предприятий.

Концерны основываются на диверсификации, состоящие их большого количества предприятий разных отраслей и расположенных в различных странах мира. Концерны – это крупные многоотраслевые корпорации, которые являются ведущей формой промышленных монополий.

В числе 500 крупнейших фирм США доля многоотраслевых концернов уже к началу 70-х годов достигла 94% по сравнению с 66% в 1949 г. Процессы диверсификации, развернувшиеся в 80-е годы 20-го столетия, связаны с глубокой структурной перестройкой экономики НТР. При этом главной проблемой являлась централизация капиталов, а слияния и поглощения достигли рекордного уровня.

В США сделки такого рода увеличились за десятилетие с 12 млрд. а в 1975 г. до 200 млрд. в Англии – соответственно с 0,5 млрд. долл., до 7.1 млрд. ф. ст. В ФРГ число слияний возросло за это время примерно в два раза. В США за период с 1980 по 1986 г. из 500 крупнейших корпораций в результате слияний и поглощений выбыло 92. Только за 1983-1986 гг. в этой стране из рук в руки перешло 12 200 фирм и их финалов с активами около 500 млрд. долл., или 1/5 общей стоимости акционерного капитала. Зарегистрирована целая серия миллиардных слияний.

Для новой и самой мощной в истории капитализма волны централизации капитала характерны две особенности:

- 1) посредством поглощений и слияний происходит перелив капиталов концернов в наукоемкие и перспективные отрасли;
- 2) слияния и поглощения осуществляются в рамках монополистического сектора, где борьба разворачивается между

компаниями-гигантами.

В результате происходят крупномасштабные реорганизации в структуре концернов [35, 36].

В условиях глобализации мировой экономики главную роль играет небольшое количество экономических и финансовых предприятий – это пятьдесят-шестьдесят финансово-промышленных структур, которые объединяют пятьсот транснациональных корпораций. Но в развитых странах господствующее положение определяют всего две-три финансово-промышленные структуры, которые конкурируют как на мировых рынках между собой, так и с иностранными корпорациями. В России становление и развитие интегрированных структур возникло только с 70-х гг. XX века, то есть более чем на век позднее, по сравнению с наиболее развитыми странами [33]. При этом создание интегрированных структур основывалось на других принципах по сравнению с европейскими странами или США. В СССР были образованы производственные комплексы, которые основывались на жесткой вертикальной и горизонтальной интеграции и строго определенных межотраслевых связях. При этом интеграция шла не «снизу», т.е. за счет самих предприятий, а «сверху» - за счет государства. Поэтому предприятия, которые входили в комплексы, не могли принимать собственных производственных решений, а лишь выполняли задания структур власти. Разгосударствление собственности после 1992 года привело к нарушению производственных и хозяйственных связей между различными предприятиями и остановке значительной части промышленного производства.

Процесс формирования в России интегрированных хозяйственных образований прошел следующие этапы:

1-й этап (70-е годы XX века) - создание мощных производственных комплексов под эгидой министерств, включающих 3 звена: министерство – всесоюзное промышленное объединение – производственное объединение;

2-й этап (90-е годы XX века) – разрушение производственно-

отраслевых комплексов и нарушение сформированных производственных и хозяйственных связей между предприятиями;

3-й этап (с середины 90-х годов по настоящее время) – восстановление и развитие производственных и хозяйственных связей между предприятиями. При этом предприятия объединяются в консолидированные группы под управлением корпоративных хозяйственных образований (холдингов) и, как правило, владеют акциями производственных предприятий, а также осуществляют контрольные и управленческие функции.

В условиях рыночной экономики формирование и отставание от развитых стран Европы корпоративных хозяйственных образований в России, основанных на принципе участия в акционерном капитале, составит более полутора веков [33].

Российская экономика все еще не пережила полностью глубокий спад. При этом объем выпуска промышленной продукции после 1990 г. постоянно снижался, около сорока процентов предприятий в настоящее время убыточны, износ основных фондов в некоторых отраслях составляет до восьмидесяти процентов. Для восстановления изношенного и сильно устаревшего оборудования отечественных предприятий промышленности необходимо более 500 млрд. долларов США [33].

При таком положении формирование и развитие интегрированных конкурентных хозяйственных образований в России с макроэкономической точки зрения позволит:

- вернуть производственные взаимосвязи, которые были нарушены в ходе реформ;
- способствовать поступлению банковского капитала в промышленности;
- повысить инвестиционную привлекательность;
- создать внутрикорпоративные расчеты с помощью обращений векселей в целях снижения дебиторской задолженности;
- осуществить наиболее точное взаимодействие промышленных

структур с государственными [33].

Для участников интеграционных объединений при этом открываются определенные преимущества, т.е.:

- экономия издержек посредством объединения в снабженческо-сбытовой сфере;
- стабильность деятельности предприятий посредством согласования действий с другими партнерами интеграционного процесса (при планировании определенного объема сбыта продукции и сырьевого обеспечения);
- объединение инвестиционных ресурсов и рациональное распределение их в корпорации;
- оптимизация в системе налогообложения;
- оптимизация величины оборотных средств за счет внутрикорпоративных финансовых потоков;
- рост делового имиджа в рыночной среде, укрепление торговой марки, бренда и др.

Исследование существующих форм бизнеса в лесной промышленности, их интеграции и развития бизнес-процессов, а также поиска путей повышения эффективности работы лесопромышленного сектора на основе комбинирования вертикально- и горизонтально-интегрированных структур показало, что в экономической литературе до сих пор нет четкого, а тем более однозначного определения хозяйственного образования. Обычно все авторы, так или иначе, подводят читателя к термину холдинг.

На сегодня можно сказать, что с общемировой точки зрения холдинг или холдинговая компания - это такой вид компании, который создается в целях реализации организационных и управленческих функций для других хозяйственных образований с помощью владения контрольным пакетом акций либо иной формой участия в их капиталах.

Таким образом, холдинговая компания (holdingcompany) – это такой вид компании, который создан для владения пакетом акций других

компаний, в целях контроля.

Классическое в западной литературе понятие «холдинговая компания» представлено американскими экономистами Г. Гутманом и Г. Дугаллом: «В наиболее общепринятом определении этого термина холдинговая компания есть корпорация, которая владеет пакетом акций другой корпорации, дающим право голоса, достаточным для того, чтобы иметь над нею деловой контроль» [70].

В статье 114 закона «О компаниях Великобритании» определение холдинга представлено таким образом: «Одна компания (А) является дочерней компанией другой компании (Б), являющейся по отношению к ней холдингом, если выполнено хотя бы одно из следующих четырех условий:

1. (Б) обладает большинством голосов в (А);
2. (Б) является участником (А) и имеет право назначать и увольнять большинство из членов совета директоров (А);
3. (Б) является участником (А) и осуществляет в соответствии с соглашением с акционерами или участниками (А) контроль за большинством голосов в (А);
4. (А) является дочерней компанией какой-либо компании, которая, в свою очередь, является дочерней компанией (Б) [51].

В Великобритании под холдингом понимают такую компанию, которая определяет экономические решения другой компании и организует контроль ее деятельности.

В Германии холдинговая компания – это такая компания, которая возглавляет концерн. Под концерном понимают объединение отдельных предприятий в целях получения права участвовать в капитале, посредством реализации соглашений о финансировании, через производственное и технологическое сотрудничество.

Немецкий экономист Т. Келлер дает следующее определение холдинга: «Под холдингом или холдинговой компанией следует понимать предприятие, главной областью деятельности которого является рассчитанное на

длительный срок доленое участие в одном или нескольких самостоятельных в правовом отношении других предприятиях» [33].

Французская экономическая литература различает холдинги (LeHolding), группы холдингового типа (EuropeHolding), холдинговые группы (SocieteHolding).

В Ирландии под холдингом понимают объединение, которое включает в себя холдинговую (материнскую) компанию, а также компании, находящиеся ей подконтрольные.

Понятие холдинговой компании в России изначально было дано в Указе Президента РФ от 16 ноября 1992 г. № 1392 «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий», утвердившем Временное положение «О холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества». При этом холдинговая компания - это «предприятие, независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий. На основании этих контрольных пакетов холдинговая компания влияет на вынесение этими предприятиями своих решений» [33].

Другое определение холдинга представлено в проекте ФЗ «О холдингах» (проект № 99049555-2). П.1 ст. 2 данного проекта включает следующее понятие: «Холдинг – совокупность двух и более юридических лиц (участников холдинга), связанных между собой отношениями (холдинговыми отношениями) по управлению одним из участников (головной компанией) деятельностью других участников холдинга на основе права головной компании определять принимаемые ими решения. В холдинг могут входить коммерческие организации различных организационно-правовых форм, если иное не установлено федеральными законами» [80].

Обобщая рассмотрение понятия «холдинг» в зарубежной и российской литературе, укажем специфические особенности трактовки понятия «холдинг».

С одной стороны, российская экономическая литература не достаточно полно определяет и разделяет понятия «холдинг» и «холдинговая компания». Одни понимают под холдингом или холдинговой компанией объединение компаний, при этом другие определяют как материнское общество. Некоторые документы понятия «холдинг» и «холдинговая компания» трактуют в разных значениях.

С другой стороны, проявляется тенденция, что нормативные документы, в которых «холдинг» понимается как группа участников, были приняты позже. К примеру, существующие законы об акционерных обществах и банковской деятельности, оперирующие понятиями «холдинг» и «холдинговая компания», понимают их как объединение нескольких юридических лиц [33, 84].

Таблица 1.1 наглядно демонстрирует различные трактовки понятия «холдинг», которые применяются разными госучреждениями. При этом в восемнадцати документах, которые подготовлены разными госведомствами, список которых можно значительно расширить, показаны различные понятия термина «холдинг». При этом понятие «холдинг» в одном документе применяется в различных трактовках, причем одним и тем же ведомством.

Таблица 1.1 - Понятие «холдинг» в нормативных документах РФ [33]

Название нормативного документа	Холдинг рассматривается как отдельное юридическое лицо	Холдинг рассматривается как объединение юридических лиц
1	2	3
1 Федеральный закон от 02.12.1990 №395-1 (ред. от 19.06.2001) «О банках и банковской деятельности» (стр. 4)		+
2 Федеральный закон от 26.12.1995 №208-ФЗ (в ред. от 24.05.1999) «Об акционерных обществах» (стр. 48)		+
3 Указ Президента РФ от 28.04.1997 г. №426 «Об Основных положениях структурной реформы в сферах естественных монополий» (с изменениями от 23.07.2001 г.)	+	
4 Указ Президента РФ от 02.07.1994 г. №1114 «О продаже государственных предприятий-должников»	+	

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
5 Указ Президента РФ от 27.10.1993 г. №1769 «О мерах по обеспечению прав акционеров» (с изменениями от 31.07.1995 г.)	+	
6 Постановление Правительства РФ от 11.07.2001 г. №526 «О реформировании электроэнергетики Российской Федерации»	+	
7 Постановление Правительства РФ от 20.05.1999 г. №552 «Об утверждении положения о предоставлении средств федерального бюджета на возвратной основе...»		+
8 Заявление Правительства РФ и ЦБР от 11.07.1998 г. «Об экономической и структурной политике на 1998 г.»	+	
9 Постановление Правительства Москвы от 14.07.1994 года № 488 «Об основных принципах и подходах концепции формирования финансово-промышленных групп в Москве»	+	
10 Письмо Минфина РФ от 05.05.1994 г. №59 «О порядке составления и представления эмитентами ценных бумаг отчетов об итогах выпуска ценных бумаг и о порядке составления и представления акционерными обществами годовых отчетов по ценным бумагам»		+
11 Приказ Минэкономразвития РФ и ФСФО РФ от 28.07.2001 г. №№ 211, 295 «О применении постановления Правительства Российской Федерации от 03.09.1999 г. №1002»		+
12 Постановление Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 11.11.1998 г. №47		+
13 Приказ Минэкономики РФ от 15.06.1998 г. №220		+
14 Приказ Минэкономики РФ от 20.03.1998 г. №93 «Об открытых конкурсах на выполнение прикладных экономических исследований по заказу Минэкономики России в 1998 г.»		+
15 Письмо Госналогслужбы РФ от 22.09.1998 г. №ВКН-6-10/6442		+
16 Письмо Госкомимущества РФ от 17.10.1994 г. №ПМ-35/8814 «О некоторых нормах, регулирующих создание финансово-промышленных групп и холдинговых компаний»		+
17 Письмо высшего арбитражного суда РФ от 30.06.1993 г. №С-13/ОП-210 «Об отдельных рекомендациях, принятых на совещаниях по судебнo-арбитражной практике»		+
18 Постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 03.03.1999 г. №4 «О некоторых вопросах, связанных с обращением взыскания на акции»		+

Представленные определения позволяют говорить о том, что зарубежные специалисты не имеют одинакового взгляда на определение «холдинг». При этом отечественных специалистов можно условно поделить на 3 группы [33].

К первой группе относятся экономисты Ю.Б. Винслав, В.Е. Дементьев, А.Ю. Мелентьев, Ю.В. Якутин, которые определяют холдинговую компанию как «совокупность юридических лиц, образуемую основным и дочерним предприятиями, связанными долевым участием в собственности или договорными отношениями, дающими основному предприятию право предопределять важнейшие управленческие решения дочерних предприятий, равно как пути и способы реализации этих решений». Также сюда можно отнести В.Д. Левыкина и О.А. Шомко, считающих «холдинг как систему коммерческих организаций, включающих материнскую (головную, центральную, управляющую) компанию и владеющую крупными пакетами акций, и (или) паями дочерних (зависимых) компаний и сами дочерние и зависимые компании» [33].

Другую точку зрения поддерживают К. Портной, В.В. Лаптев, Е.В. Рузакова и считают холдинг как объединение юридических лиц, при этом разделяя понятия холдинга и холдинговой компании. К примеру, К. Портной определяет холдинговую компанию как «хозяйственное общество, которое в силу преобладающего участия в уставном капитале иных хозяйственных обществ (участников холдинга), либо в соответствии с договором, либо иным образом возможность прямо или косвенно (через третье лицо) определять решения, принимаемые хозяйственными обществами-участниками холдинга». Заметим, что К. Портной разделяет понятия головной компании и управляющей компании, однако головная компания организует управление холдингом, но для осуществления этой функции можно создать управляющую компанию [5, 33].

Третью группу при определении холдинга представляют такие исследователи как Ильин М.С., Тихонов А.Г., Н.Ю. Псарева, И.В. Стулов и

др., рассматривающие холдинг как одну компанию, которая создана для управления другими компаниями [16, 33, 51, 65]. К примеру, М.С. Ильин и А.Г. Тихонов рассматривают холдинг как любую компанию, владеющую контрольным пакетом других компаний и выполняющую функцию централизованного руководства «связанных между собой по капиталу нескольких компаний» [16]. Стулов И.В. считает «под холдингом или холдинговой компанией компанию, главным смыслом деятельности которой являются долгосрочные вложения капитала в одну или несколько других юридически самостоятельных фирм, управление этими фирмами и получение доходов (дивидендов) на вложенный капитал» [65]. Точкой зрения В.Ф. Мухортовой является то, что «холдинг – это не объединение предприятий, а объединение их капиталов, своеобразный финансовый фонд» [44].

С точки зрения В.А. Кондратюка, холдинговая компания – это организация независимо от ее организационно-правовой и формы собственности, в состав активов которой входят контрольные пакеты акций (долей, паев) других организаций независимо от их организационно-правовой формы и формы собственности и дающие безусловное право компании принимать или отклонять решения на общем собрании акционеров и в органах управления [24, 25, 33]. При этом в составе холдинга выделяются дочерние компании (ДК) и материнская компания, являющаяся держателем акций дочерних компаний и выполняющая функцию по управлению всеми участниками холдинга.

Таким образом, холдинговая система (ХС) – есть объединение предприятий, в котором одна является холдинговой компанией (материнской), а другие зависимыми организациями (дочерними предприятиями) (рисунок 1.1) [33].

Холдинговые системы можно классифицировать с позиций экономического содержания, выделяя при этом концерны, синдикаты, тресты, конгломераты, корпорации и транснациональные корпорации.

Организационные формы интегрированных компаний условно делятся

на «жесткие» и «мягкие». Жесткими считаются концерн, трест, мягкие интеграционные компании - ассоциация, консорциум, стратегический альянс. «Мягкие» формы особенно интересны международным объединениям, поскольку позволяют вести общую деятельность, сохраняя при этом учредителями юридическую и хозяйственную самостоятельность. Для таких интеграционных образований как стратегические альянсы, консорциумы появляется мобилизация преимуществ мощной корпоративной структуры, сохраняя при этом национальную обособленность ее участников.



Рисунок 1.1 - Структура холдинговой системы

Зарубежная литература и предпринимательская практика, как правило, выделяет «чистые» и «смешанные» холдинговые компании (ХК). Такое деление зависит от того, оказывается ли холдинг только держателем акций или вместе с этим осуществляет производственную, банковскую, предпринимательскую, инвестиционную или другую коммерческую деятельность. Для чистой ХК холдинг осуществляет только контрольно-управленческие функции по руководству зависимыми бизнес-единицами. В смешанной ХК, наряду с вышеприведенными функциями, холдинг осуществляет какую-либо самостоятельную предпринимательскую деятельность. В российской практике иногда возникает ситуация, при которой холдинг кроме управления и контроля выполняет также торговую деятельность по производству продукции зависимых бизнес-единиц.

Таким образом, дадим определение понятию «холдинговые отношения» для того, чтобы показать взаимосвязь холдинга и зависимых предприятий в условиях современной экономики и развития холдинговых

систем. Холдинговые отношения – отношения по интеграционному взаимодействию внутри холдинговой системы (прежде всего – финансовому).

В зависимости от типа холдинговых отношений между холдингом и зависимыми бизнес-единицами, холдинговые компании могут функционировать:

- с помощью договора;
- посредством финансовой деятельности;
- на базе госрегулирования.

Контроль и назначение финансовых и хозяйственных решений в ХК с помощью договора выполняются по так называемому договору подчинения. В ХК посредством финансовой деятельности холдинговые отношения основываются на преобладании участия холдинга в капитале зависимой бизнес-единицы.

В зависимости от спецификации деятельности и приемов решения конкретных задач выделяют несколько типов организационного построения холдингов. По способу установления контроля холдинга над зависимой бизнес-единицей, выделяют имущественный тип ХК, в которой холдинг выполняет контроль в силу преобладающей доли в капитале зависимой структуры (дочернего предприятия) и владеет контрольным пакетом акций и договорной тип, при котором контроль выполняется на основе заключенного между ними договора и у материнской компании отсутствует контрольный пакет акций зависимой структуры.

В отечественной практике различают два типа ХК в зависимости от видов работ и выполняемых холдингом функций. Первый тип – это чистая ХК, в которой холдинг владеет контрольными пакетами акций зависимой бизнес-единицы, но не осуществляет при этом никаких производственных функций, лишь выполняет при этом контроль над управленческими функциями. Второй тип ХК - смешанная ХК, при которой холдинг представлен как производственная единица, осуществляющая хозяйственную

деятельность, производящая продукцию и оказывающая услуги. По отношению к зависимой бизнес-единице (ЗБЕ) при этом реализует управленческие функции.

В работе А.В. Кондратюка [33] при анализе предприятий и организаций, входящих в ХК с точки зрения их производственной взаимосвязи, выделены два вида ХК. К первому типу относится интегрированная ХК, в которой зависимые компании связаны технологической цепочкой. Такой вид холдингов широко распространен в ЛПК и НГК, где под руководством холдинга объединены предприятия по добыче, транспортировке, переработке и сбыту продукции. К примеру, в ОАО «Татнефть» создано более ста самостоятельных юридических лиц в форме дочерних предприятий, среди которых непосредственно производственно-технологическим процессом связаны 44 (12 – разведка и добыча нефти и газа, 20 – производство нефтяного оборудования, 12 – переработка и сбыт нефти), 26 предприятий занимаются инвестиционной и финансовой деятельностью, а 47 – сервисным обслуживанием (рисунок 1.2) [24, 31, 33].

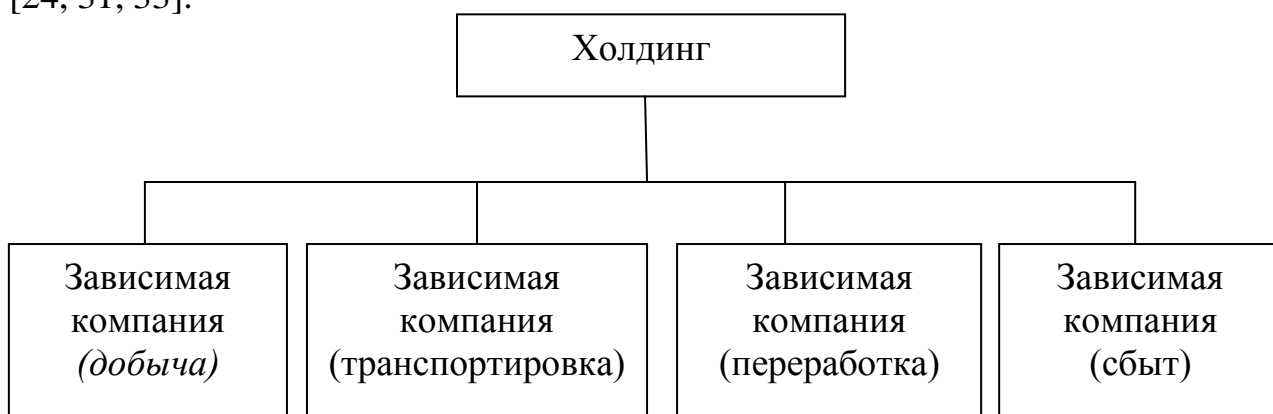


Рисунок 1.2 - Интегрированная холдинговая компания

Второй тип – конгломератная ХК, объединяющая разнородные предприятия, которые не связаны технологическим процессом. Каждое из ЗБЕ не зависит от других ЗБЕ. В данную ХК входят производственные предприятия, предприятия общественного питания, и могут входить, например, рекламные агентства (рисунок 1.3).

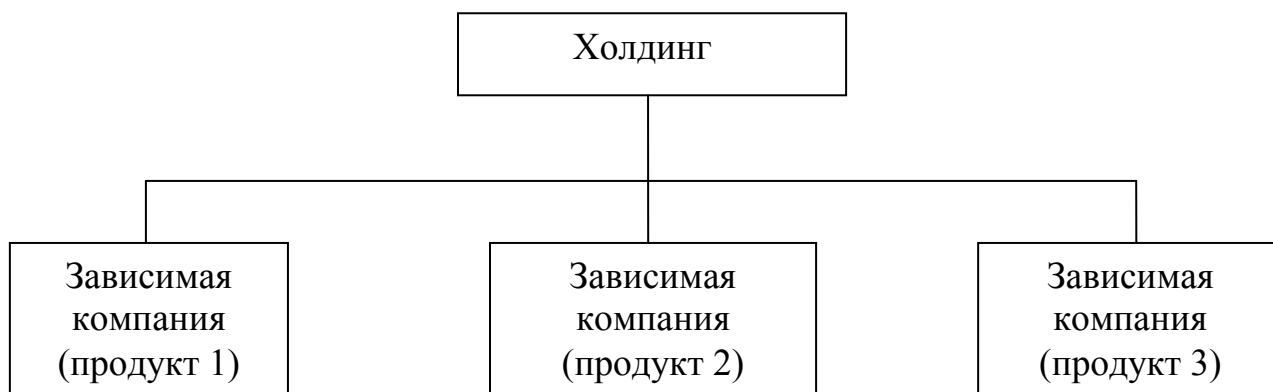


Рисунок 1.3 - Конгломератная холдинговая компания

Интегрированные ХК делятся на два вида – это вертикально-интегрированные ХК, в которых предприятия объединены между собой в технологическую цепочку. При этом продукция одного предприятия является сырьем для последующего. Другой тип интегрированных ХК – это горизонтально-интегрированные ХК, в которых предприятия выпускают однородную продукцию, объединены в холдинги в целях оптимизации снабженческо-сбытовой деятельности, захвата рынков сбыта и т.п.

Также существует два вида ХК в зависимости от степени взаимного влияния. Первый тип - классический, осуществляющий контроль над дочерними фирмами за счет своего преобладающего участия в уставном капитале. Дочерние предприятия, как правило, не владеют акциями головной компании, но абсолютно исключить такую возможность нельзя. Они имеют мелкие пакеты акций материнской компании в ряде случаев. Второй тип - перекрестный, при котором предприятия владеют контрольными пакетами акций друг друга (рисунок 1.4) [24, 31, 33].

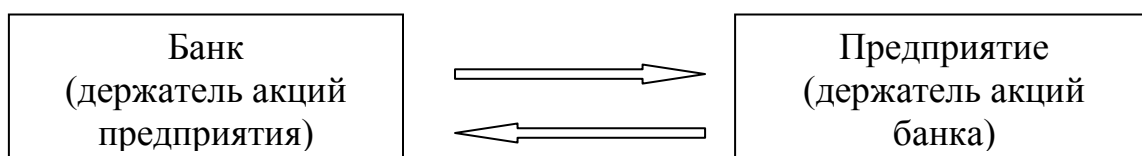


Рисунок 1.4 - Перекрестная холдинговая компания

Такая форма холдингов свойственна Японии, где предприятие владеет контрольным пакетом акций банка, а банк обладает контрольным пакетом

акций предприятия. Таким образом, осуществляется сращивание финансового капитала и промышленного капитала. С одной стороны, это обеспечивает предприятию упрощенный доступ к финансовым средствам, которые имеются у банка. С другой стороны, предоставляя кредиты дочерним предприятиям, банкам дается возможность контролировать в полной мере их деятельность.

К особым, но почти не исследованным в литературе относятся корпоративные отношения, которые могут возникать внутри государственных интегрированных объединений. К примеру, корпоративной системой являются федеральные государственных унитарные предприятия (ФГУП), объединенные с федеральными органами исполнительной власти. При этом ФГУП - это зависимые компании, а федеральное агентство – холдинг [11, 12, 51, 52].

В настоящее время главным организующим и соответственно планирующим субъектом является крупная корпорация, которая интегрирует межотраслевой цикл создания конечного продукта. В отдельных публикациях XX века доказывалось, что формирование и развитие элементов планомерности как на микро- так и на макроэкономическом уровне активно происходит в рыночной экономике. В советской экономической науке такие идеи встречали отпор как проявление концепции «организованного капитализма» и конвергенции. Но анализ литературы подтвердил существование плановых механизмов регулирования экономики как в странах с традиционной социал-демократической ориентацией (Швеция, Дания, Норвегия и др.), так и в «социальном рыночном хозяйстве» ФРГ [33, 36, 49, 57].

Данное обстоятельство рассматривает стратегическое планирование и управление как основу организационного рыночного хозяйства. При этом составляющие маркетинга являются рычагами планирования. В настоящее время ни у кого не возникает сомнений, что стратегическое планирование и управление нужно для оценки перспектив рыночного состояния, выбора

целевых сегментов, развития системы организационных отношений по обеспечению конкурентоспособности предприятия в целом и формированию конкурентной среды предприятия, что является важным для корпоративных образований.

Разумеется, планирование позволяет обеспечить взаимосогласованность и интеграцию двух различных направлений – конкуренцию экономических связей независимых товаропроизводителей и объединение их деятельности в целях удовлетворения развивающегося потребительского спроса и постоянного обновления производства. Такие направления характеризуют процессы обособления (разделения и специализации труда) и кооперации в условиях рыночной экономики. В конечном итоге достигается взаимовыгодная экономическая интеграция, а не монополизация рынка.

К примеру, вертикально-интегрированные структуры приобретают значительную выгоду от изменения в цепях снабжения. Корпорации, входящие в список Fortune-500 имеют в среднем от пяти до десяти тысяч поставщиков. Настоящая электронная инфраструктура, которая включает сервисные центры в десятках стран, способствует ежегодному проведению миллиардов транзакций в режиме online. В таких условиях стратегическое планирование форсирует оборот капитала, высвобождает средства для разработки и адаптации новых продуктов и технологий, сосредотачивает крупные компании на ключевой компетенции, передавая при этом процесс производства комплектующих изделий, услуг и т.д. сторонним малым и средним компаниям. Электронная платформа обеспечивает выбор более эффективных источников и маршрутов поставок в кратчайшие сроки на конкурсной и конкурентной основе [36]. Такой ход процесса, начиная от заготовки сырья и закупки материалов и заканчивая доставкой и оплатой готовой продукции, управляется из единого центра. Мерой оценки качества его работы оказывается рост количества постоянных покупателей, увеличение номенклатуры поставок, предоставление клиентам

дополнительных услуг, замещение материальных запасов адекватной системой информации о ходе перемещения ресурсов по всей логистической системе. Эта информационная система применяется при планировании и управлении поставками, производством, сбытом и финансами. Главным достоинством такой системы является не только сокращение управленческих расходов (на единицу доходов), но и рост корпорации за счет расширения номенклатуры товаров и услуг, количества потребителей и поставщиков, направлений развития бизнеса, мест размещения производства, технологий и т.д., при удовлетворении изменяющихся запросов рынка [33].

Отметим, что в современных условиях меняется и само содержание вертикальной интеграции бизнеса, которая определяет оптимизацию управления активами технологической цепи – активы приобретаются компанией - реализуются или списываются. Корпоративный портал оказывается местом для встречи и согласования интересов продавцов, покупателей и их представителей. Обновляемый постоянно электронный каталог включает как информацию о специфических качествах и условиях поставки товаров, так и запросы потребителей о промежуточных и конечном продуктах. Данное обстоятельство увеличивает объем продаж зачастую во всем мире, контролирует косвенные затраты и накладные издержки, сокращает сроки и устраняет различные ошибки при реализации. В конечном итоге происходит резкое снижение транзакционных издержек (на 50-70%) [36].

При этом нет необходимости в жестком иерархическом управлении производственным циклом. Каждая конкретная бизнес-единица планирует и осуществляет свою деятельность, поиск заказчиков, набор кадров, учитывает и снижает издержки. При управлении активами вертикальная интеграция сопровождается горизонтальной интеграцией для поиска наиболее лучших поставщиков и субконтрагентов. В таком виде на первый план выходят не бизнес-единицы компании, а юридически и имущественно независимые малые и средние предприятия, которые связаны с корпорацией системой

контрактов.

В условиях прежней системы снабжения конкретный товаропроизводитель был связан с его постоянными поставщиками, но в современных условиях данная система взаимосвязана с множеством производителей и постоянно меняющихся поставщиков и покупателей, охватывающая не только сырье, материалы и детали, но также и оборудование, научно-технические разработки, многообразные услуги. Все чаще индивидуальные договора купли-продажи меняются на аукционы и тендеры, в которых принимают участие различные фирмы из многих стран. При этом развитие конкуренции за наилучшее соотношение «цена-качество» дополняется развитием конкуренции за оказание дополнительных услуг, которые повышают эффективность в сфере потребления основной продукции [36]. Все это меняет рыночный механизм и требует развития новых видов управления цепями поставок (supplychainmanagement), транзакционных издержек (financialcostmanagement), отношений с потребителями (customermanagement), человеческими ресурсами, а также знаний, необходимых для освоения нового рыночного механизма (humanresourcemanagement).

Основное место занимает в таком механизме и логистика. Значительная часть экономических субъектов получает достоверную информацию лишь про ближнюю среду, непосредственных партнеров на основе маркетинговых исследований, бенчмаркинга, услуг специализированных консалтинговых фирм и т.д. Однако это не разрешает вопросы информационной недостаточности, делающей невозможным осуществлять стратегическое планирование. Из-за этого снижается качество товаров, появляется недобросовестная реклама и обман покупателей.

ВИК также не имеют полной макроэкономической и внешнеэкономической информации, поэтому они заинтересованы в разработке адекватной системы экономического мониторинга, создании системы прогнозирования и формировании единой системы

информационного обеспечения рыночных агентов.

Результатом обострения информационной асимметрии может стать и дезорганизация рынков. Развитие Интернета не решило проблемы, а лишь качественно усилило поиск и сократило время получения информации. Созданием макроэкономической информации как общественного блага должно заниматься государство, организуя при этом определенные институты. Для формирования стратегического планирования необходима систематическая публикация результатов финансово-хозяйственной деятельности, их сравнительная оценка и конъюнктурные исследования, среднесрочные и долгосрочные прогнозы, переход к прозрачным отношениям бизнеса и государства. При этом должна активизироваться работа статистических служб, государственных научно-исследовательских институтов, обеспечивающих проведение анализа экономической ситуации для каждого межотраслевого комплекса и технологического процесса в условиях глобализации [36].

В современных условиях экономики предприятие становится из независимого субъекта рыночных отношений в организуемую контрактную сеть, осуществляющую управление межотраслевым процессом в целом. Как многоуровневая иерархия - корпорация, в которой раньше был преимущественно административный механизм, освобождает место хозяйственному образованию, включающему юридически независимые фирмы и специализированные бизнес-единицы. Хозяйственное образование - это сеть, альянс, партнерство по повышению добавленной стоимости, которая связана контрактными отношениями, направленными на получение стратегической выгоды, не соотносимые с состоянием текущей рыночной конъюнктуры и ценовым механизмом, как это было в 20-м веке [13, 51, 57, 77].

Указанные обстоятельства влияют на создание вертикально-интегрированных компаний, которые осуществляют развитие не по экстенсивному пути (когда в состав входят все новые фирмы из смежных отраслей), а при интенсивном взаимодействии независимых поставщиков и

посредников. Кроме сетей, в которых головная корпорация является системным интегратором и управляющим капиталом всех партнеров, развиваются также стабильные сети и внутрикорпоративные сети. В стабильных сетях отсутствуют стержневые компании, при этом активы принадлежат нескольким специализированным компаниям. Для внутрикорпоративных сетей характерно взаимодействие автономных бизнес-единиц.

1.2 Принципы и способы создания интегрированных хозяйственных образований в промышленности

Учитывая тенденции в развитии бизнес-процессов, четко проявляющиеся как в конце 20-го столетия прошлого века, и особенно – в начале 21-го века, в направлении все возрастающего уровня интеграции, рассмотрим основные принципы формирования интегрированных хозяйственных образований промышленности.

Мировой и отечественный опыт (накопленный практически за 20 лет постсоветского периода) дает возможность оценить главный вектор развития интеграционных процессов именно на базе уже функционирующих холдинговых компаний (ХК) самого разнородного вида.

Все многообразие форм, видов и типов ХК, тем не менее, имеет и некоторое общее начало – необходимость финансово-экономической устойчивости. Организовать, спланировать, а затем и осуществлять финансово-экономическую деятельность ХК как в кризисные моменты, так и в посткризисный период – принципиально важный элемент генеральной миссии корпорации любого вида.

Таким образом, при формировании интегрированных хозяйственных образований по типу ХК целесообразно руководствоваться следующими базовыми принципами [31] (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Принципы формирования интегрированных хозяйственных образований по типу холдинговых компаний

Принципы формирования интегрированных хозяйственных образований	Характеристика принципов
Принцип безусловного финансово-экономического подчинения	Безусловное право и обязанность холдинга определять стратегию устойчивого экономического развития, в том числе стратегию инвестиционного развития ХК на основе корпоративных целей. При этом холдинг не осуществляет жестко централизованное финансово-экономическое управление в ХК, однако всегда должен выполнять контрольные функции
Принцип диверсификации капитала	Реализуется на основе оптимального распределения акционерного капитала ХК между участниками посредством определенных критериев (величина производственной мощности, размер прибыли, уровень рентабельности, степень инвестиционной потребности и т.д.) и является основой защиты имущественных прав и интересов ХК. При этом, если блокирующий пакет акций приобретается третьим лицом, то при диверсификации контроль над бизнесом в целом остается у ХК и его собственников
Принцип достаточности	Означает, что число зависимых компаний должно быть как минимум достаточным для решения в экономическом плане стратегических задач ХК в кратко-, средне- и долгосрочном периоде
Принцип окупаемости	Означает, что все предприятия ХК должны приносить доход. Создание нового предприятия ХК или приобретение какого-либо бизнеса должно быть экономически обосновано.
Принцип исключения дублирования	Означает, что если функции подразделений ХК может выполнить другое предприятие ХК или сам холдинг (службы маркетинга, рекламы, работы с клиентами и т.д.), то, по возможности, из организационной структуры каждого предприятия ХК, происходит их исключение

Наряду с соблюдением данных принципов необходимо также определиться в отношении принципа централизации и децентрализации управления экономической устойчивостью в холдинговой компании.

Принцип централизации управления экономической устойчивостью в ХК – это передача прав принятия управленческих решений предприятия вышестоящей структуре, т.е. холдингу как основному собственнику бизнеса передаются эти функции от зависимых бизнес-единиц. Децентрализация – это передача от холдинга нижестоящим уровням управления (зависимым предприятиям) определенных полномочий и ответственности.

Чтобы финансово-экономическое управление в ХК было эффективным, нужно определить, в чем состоит роль холдинга (так называемая *parenting role*— «родительская роль»). Высшая степень централизации обеспечивает холдингу жестко спланированные и контролируемые действия, которые связаны с расчетами зависимых фирм. При этом позволяет определить источники заемного и внешнего финансирования, что, в свою очередь, обеспечивает надежное и устойчивое состояние бизнеса. Право зависимых бизнес-единиц определять финансово-экономические решения, а также их заинтересованность в возможности использования создаваемой ими добавленной стоимости от совершаемых операций мотивирует их на достижение максимального результата. Это позволяет использовать возможности, которые в случае жесткой централизации управления были бы упущенными.

Высшая степень децентрализации состоит в следующем:

- основное количество управленческих решений поступает от зависимых бизнес-единиц (ЗБЕ);
- ЗБЕ передается принятие управленческих решений, которые раньше принимались на более высоких уровнях управления. При этом более важными становятся решения, которые принимались на более низких уровнях управления;
- управленческие решения, принимаемые ЗБЕ, больше влияют на выполнение организационных функций;
- снижается уровень централизованного контроля холдинга. Степень необходимости децентрализации управления ЗБЕ определяются уровнем важности и ее значимости, исходя из результатов экономической устойчивости и других критериев.

В результате опроса руководителей западных компаний получено, что принятие решений в компаниях, которые имеют много отделений и филиалов, замедленно. При этом отдаленность менеджеров от существующей деятельности, которые принимают решения по оперативным

вопросам, снижает качество принимаемых решений [33, 93].

Американские ученые Кэмпбелл Э., Гулд М. и Лачс К., которые занимались исследованиями в области корпоративных финансов и экономики, изучая распределение полномочий и ответственности между материнской и зависимыми компаниями корпорации, определили 3 стиля управления: стратегическое планирование, финансовый контроль, стратегический контроль (который объединяет оба предыдущих стиля) [33].

При этом для стиля «стратегическое планирование» характерна наибольшая степень централизации. Холдинг реализует единую стратегию экономической устойчивости в рамках конкурентных преимуществ, проводит долгосрочное и краткосрочное финансово-экономическое планирование всей деятельности зависимых БЕ, которые могут оказать определенное содействие при подготовке оперативных финансово-экономических планов. Создание максимальной добавленной стоимости в целом в ХК является основной целью холдинга, при которой направляются финансовые ресурсы, координируются и контролируются финансовые потоки, осуществляется непосредственное управление корпоративными финансами. При этом инновации планируются и управляются из единого центра.

Представленный подход является вполне логичным и довольно эффективным. Финансово-экономические руководители ХК правильно считают, что в отношении соблюдения локальных интересов зависимых БЕ общекорпоративный рост является главной целью и управление ХК осуществляется компетентными специалистами холдинга [33, 36]. Иногда встречаются ситуации, что наибольшая степень централизации создает негативные последствия для ХК в целом по нескольким причинам:

- специалисты холдинга не полностью изучили финансовые и экономические позиции зависимых БЕ. В итоге увеличивается количество упущенных случаев;

- специалисты холдинга не обладают определенным уровнем знаний по

сравнению с менеджерами на местах. Поэтому они не находят способы эффективного воздействия;

- значительно увеличиваются затраты на дополнительное число сотрудников и снижается время реакции на внешние изменения.

Поэтому эффективная полная централизация может быть только тогда, когда менеджеры холдинга подробно и точно видят все детали бизнеса, находящегося в их управлении, организуют и быстро реализуют принятие решений, а также обеспечивают полный и должный контроль [32, 33].

Другим случаем управления стилем финансового контроля является полное децентрализованное управление, т.е. осуществление холдинг осуществляет только контроль за результатами финансовой и экономической деятельности ЗБЕ на основе сравнения фактических показателей получаемой подразделениями и перечисляемой ХК прибыли с запланированными показателями. Тогда холдинг стратегические решения, которые предлагаются дочерними компаниями, принимает или отклоняет и не участвует в их подготовке.

В этом случае холдинг занимается распределением капитала между зависимыми БЕ для получения утверждаемых финансовых целей и управляет бизнес-портфелем, т.е. продажей имеющихся или приобретением новых БЕ. Примером такого стиля руководства является ХК «Группа компаний «Титан», включающая более сорока предприятий.

Наиболее распространенный способ организации управления и промежуточный вариант между двумя вышеназванными стилями является стиль «стратегический контроль». По мнению специалистов, в условиях нестабильного состояния конъюнктуры рынка сбыта продукции, финансового рынка и биржевого рынка высокая степень централизации обеспечивает лучшие результаты. Однако стабильному росту и формированию и развитию стратегии сохранения имеющейся доли на рынке, а также условиям высокого уровня организации управления, больше отвечает более низкая степень централизации [33, 63].

Выделим некоторые преимущества децентрализации финансово-экономического управления:

- своевременное принятие решений, снижение большой степени бюрократизации;
- заинтересованность менеджеров в конечном результате способствует проявлению инициативы для привлечения ресурсов, поиска объекта инвестирования или размещения временно свободных денежных средств;
- концентрация холдинга в решении стратегических задач, при этом передав реализацию оперативных задач ЗБЕ;
- повышение менеджерами ЗБЕ квалификации для принятия финансовых решений в процессе постоянных самостоятельных действий. Позднее менеджеры могут содействовать реализации общей финансовой стратегии, что является важным для привлечения квалифицированных кадров в ЗБЕ;
- ЗБЕ мониторят состояние финансового рынка и оказывают положительное содействие реализации финансовой стратегии ХК.

Однако можно выделить и недостатки:

- локальное получение и анализ информации отдельными зависимыми БЕ, невыполнимость оценки экономической ситуации в целом;
- недостаточное количество высококвалифицированных специалистов в каждой зависимой БЕ для разработки юридических документов по финансированию, подготовки инвестиционных проектов и других функций;
- принятие решения, выгодное для отдельной зависимой БЕ и не невыгодное для ХК в целом;
- возникновение ненужной конкуренции между зависимыми БЕ и уклонение от обмена ценной информацией;
- повторение функций;
- возникновение трудностей финансового контроля [24, 33].

Нельзя не учитывать особенности бизнеса ХК, её структуру, состав участников, способность к самостоятельному планированию и организации

финансов для выявления степени децентрализации. При этом необходима оценка потенциальной эффективности действий ЗБЕ и выполнение финансового контроля их деятельности. В таком случае холдинг вынужден обеспечивать разработку и контролировать реализацию общей стратегии экономической устойчивости холдинговой компании.

Процесс образования ХК является крайне важным элементом его экономической устойчивости, т.к. в этом случае менеджмент холдинга должен четко представлять дальнейшие методы управления экономической устойчивостью системы для получения максимальной эффективности. При этом финансово-экономическому менеджменту необходимо определить структуру ХК и методы образования так, чтобы:

- был обеспечен постоянный контроль по финансовым потокам ЗБЕ;
- реализация задач по эффективному управлению финансами ХК должна быть выполнена образованной структурой;
- появление новой структуры осуществлялось с минимальными затратами, которые покрываются должными источниками финансирования.

Выделим три способа создания холдинговой компании:

1. Выделение ХК - проведение организационных преобразований в существующей компании и выделение ее структурных подразделений в отдельные зависимые БЕ, которые являются самостоятельными хозяйственными единицами.

2. Образование ХК на основе договора - организация взаимоотношений с зависимыми БЕ с помощью заключения хозяйственных договоров о совместной деятельности.

3. Слияние и поглощение (merger&acquisition) ХК - приобретение холдингом в собственность контрольного пакета акций и/или долю других заинтересованных бизнес-единиц [33, 54, 65].

Широко распространенным в нашей стране является способ выделения организации ХК, который появился посредством приватизации государственных предприятий, отражающий состояние российской

экономики. При этом хозяйственные комплексы предприятий преобразовывались в единое акционерное общество. Специфика создания ХК в России представлена разукрупнением акционерных обществ и одновременным их объединением.

Рассмотрим подробнее технику выделения отдельных структурных единиц из состава акционерного общества, т.к. большинство крупных имущественных комплексов работает как акционерные общества.

Изменению финансовых отношений внутри компании, источников финансирования деятельности и изменение уставного капитала общества способствует выделение новых зависимых БЕ на основе имущественного комплекса акционерного общества.

В таком этом случае выделение обычно приводят следующим образом:

- акции реорганизуемого общества конвертируются в акции создаваемого акционерного общества;
- акции создаваемого общества распределяются среди акционеров реорганизуемого общества;
- акции создаваемого акционерного общества приобретаются самим реорганизуемым обществом.

Уменьшение уставного капитала реорганизуемого общества и создание самостоятельных юридических лиц на основе структурных подразделений этого общества выполняется выделением с помощью конвертации акций реорганизуемого общества в акции создаваемого акционерного общества. При этом уменьшается уставный капитал материнского общества, а часть его акций конвертируется в акции создаваемых вновь коммерческих организаций. Уставный капитал реорганизуемого общества остается и уменьшается на сумму конвертируемых акций. В таком варианте не все акционеры соглашаются конвертировать свои акции материнского общества в акции дочернего общества. В этом случае их акции приобретаются реорганизуемым обществом (происходит частная конвертация). Следовательно, при реализации данного способа для совершения платежей

необходимо предусмотреть финансовые источники [33, 34].

Такой способ создания ХК сохраняет целостность реорганизуемого акционерного общества и обеспечивает контроль деятельности обществ, которые создаются при реорганизации и являются дочерними к реорганизуемому обществу. Частичная конвертация акций включает в себя при реорганизации 2 способа размещения акций. Первый способ - конвертация акций реорганизуемого общества в акции создаваемого акционерного общества. Второй способ - приобретение самим реорганизуемым обществом акций создаваемого общества.

В случае реорганизации в форме выделения, предусматривающей распределение акций среди акционеров реорганизуемого общества, акции создаваемых в процессе реорганизации обществ распределяются среди его акционеров. При этом акционер дополнительно получает акции создаваемых обществ к имеющимся акциям реорганизуемого общества. Акционерное общество должно выкупить собственные акции у акционеров, которые не согласны с таким решением.

При таком варианте реорганизации не происходит уменьшения уставного капитала реорганизуемого общества, поэтому источниками, уменьшенными в связи с передачей имущества по разделительному балансу в уставный капитал создаваемых обществ, являются только добавочный капитал общества, и источники, которые сформированы за счет прибыли и нераспределенная прибыль.

Реорганизуемое общество осуществляет контроль над обществами, создаваемыми в процессе реорганизации полностью в случае, если все акции создаваемых обществ полностью распределены среди акционеров. При таком варианте акционеры реорганизуемого общества остаются по сути таковыми, но при этом и одновременно становятся акционерами во вновь создаваемых акционерных обществах. Следует также иметь в виду, что структура вновь созданных акционерных обществ и собственников уставного капитала реорганизуемого общества одинакова. Тогда финансовый контроль над

созданным обществом осуществляется через идентичный состав акционеров, а акции создаваемых обществ распределяются пропорционально количеству акций реорганизуемого обществ, имеющемуся у акционеров.

Акционерные общества, не имеющие собственных источников, кроме уставного капитала, могут рассматривать выделение как путем конвертации акций, так и посредством приобретения акций выделяемых обществ самим реорганизуемым обществом, иначе говоря, выделение без конвертации.

Приобретение акций создаваемого акционерного общества самим реорганизуемым обществом относится к третьему случаю осуществления реорганизации в форме выделения. При этом все 100% акций создаваемых обществ, которые образовались в результате реорганизации, приобретает реорганизуемое акционерное общество. Этот вариант относится в большей степени для формирования холдинга на основе крупного акционерного общества. В таком случае единственным учредителем нового общества выступает основное акционерное общество. Этот способ выделения сохраняет влияние реорганизуемого общества на акционерные общества, созданные при реорганизации. Они являются дочерними для реорганизуемого общества, приобретающего статус материнского общества и определяющего для дочернего общества все финансовые решения.

Основным для создания ХК среди представленных вариантов реорганизации в форме выделения считается выделение путем приобретения акций нового создаваемого акционерного общества реорганизуемым обществом. По мнению А.В. Кондратюка [33], данный вариант привлекателен тем, что это единственный из рассмотренных вариантов выделения, который нельзя забаллотировать после принятия решения. Другие варианты могут быть не реализованы, если хотя бы один акционер, который обладает одной акцией, не согласен с конвертацией своих акций в акции создаваемого общества или приобретать их. Как и для варианта выделения путем распределения акций среди акционеров, реорганизация в форме выделения путем приобретения акций самим реорганизуемым

обществом сохраняет без изменения уставный капитал реорганизуемого общества. Кроме того, без изменения сохраняются и все остальные источники увеличения уставного капитала. Если у общества отсутствуют другие собственные источники, кроме уставного капитала, то общество может осуществить реорганизацию с помощью заемного финансирования.

Вынужденной мерой является создание ХК на базе договора с помощью выделения путем конвертации или выделения путем распределения акций среди акционеров.

Несмотря на одинаковый состав акционеров финансово-экономические руководители реорганизуемого общества не имеют права напрямую (не посредством решений акционеров) принимать финансовые решения создаваемых акционерных обществ при представленных способах реорганизации.

При этом над созданными обществами контроль, в т.ч. и финансовый, находится у акционеров, через которых при определенных условиях могут возникнуть аффилированные отношения между реорганизованными и созданными в процессе реорганизации обществами [31, 33].

Не смотря на возможность осуществления финансово-экономического контроля за деятельностью созданных обществ со стороны акционеров, акционеры не всегда быстро и качественно выполняют его. Целесообразным является заключение реорганизуемым и созданным обществом договора о совместной деятельности в целях более эффективного управления финансами и достижения других управленческих целей.

Положение договорного холдинга может принимать любое образовавшееся общество, при этом необходимо заключение договора на право одного из обществ устанавливать деятельность другого. В таком случае возможно наличие холдинговых отношений при заключении договора [33, 34].

Несмотря на широкую распространенность в России формы выделения новых самостоятельных участников ХК как способа ее создания, слияние и

поглощение являются наиважнейшей деталью в рассмотрении экономических аспектов создания ХК, т.к. этап разделения крупных хозяйственных структур на отдельные хозяйственные субъекты практически близится к завершению.

Мировая практика определяет поглощение как оплаченную сделку, при которой право собственности переходит на компанию и/или при которой образуется ХК. Поглощение является классическим примером объединения предприятий [33, 73]. В такой сделке участвуют две стороны: компания-покупатель и компания-цель (продавец). При этом существуют следующие формы поглощения:

- когда компания-покупатель предлагает тендерное предложение менеджменту компании-цели выкупить пятьдесят процентов ее акций. Это называется дружеское поглощение;

- компания-покупатель предлагает акционерам компании-цели тендерное предложение, обходя ее менеджмент. Это называется жесткое предложение.

Термин «слияние» обычно употребляют при осуществлении сделки при дружеском поглощении. При этом объединяются компании, что сопровождается конвертацией акций соединяющихся компаний и сохраняется состав собственников и их прав.

Тендерные предложения могут быть условными и безусловными. При условном тендерном предложении компании-покупателя можно выкупить точное число акций на рынке. Безусловное тендерное предложение не зависит от количества акций, которые доступны для покупки компаний-покупателей [67].

Условные и безусловные тендерные предложения могут быть ограниченными и неограниченными. При неограниченном тендерном предложении, компания-покупатель заранее обязуется выкупить любое число акций компании-цели. Для ограниченного тендерного предложения компания-покупатель утверждает определенное предельное значение числа

акций. При этом она обязуется выкупить число акций по сделанному тендерному предложению соответственно [60, 61].

К особому виду поглощения относится выкуп компании ее менеджерами (managementbuyout MBO), т.е. руководство компании приватизирует публичную компанию или подразделение такой компании. При осуществлении такой покупки необходимы большие денежные средства, поэтому для достижения своей цели руководство обычно обращается к заимствованию. Для того, чтобы уговорить акционеров продать компанию, руководителям нужно предложить им премию сверх текущей рыночной цены, т.е. руководство должно сделать компанию в форме частной компании еще более прибыльной. Такое рассуждение относится теоретически к сфере финансовых исследований и называется теория агента (agencytheory), при которой публичная корпорация описывает определенные агентские издержки [96, 97]. Агентские издержки возложены на акционеров – подлинных владельцев корпорации, доверяющих агентам, в целях максимизации прибыли акционеров.

Вместе с тем, стоимость продажи компании ее менеджерам иногда может быть меньше, чем на открытом рынке со стороны собственников ХК, которые организуют процесс продажи участника ХК. Это существенно сокращает время ее реализации и исключает трансакционные издержки. Сама компания существенно может потерять в стоимости, если предложение компании о продаже затянется.

В российской действительности отметим, что наиболее распространенным является способ покупки компании-цели через фондовый рынок. По мнению многих специалистов, рынок ценных бумаг в России первоначально развивался как рынок корпоративного контроля. В современных условиях существенно меняется состав собственников предприятий за счет интенсивного процесса обращения акций и активизации передела собственности между участниками фондового рынка – владельцами акций [33].

Конец 20-го столетия и особенно начало 21-го века четко обозначили основную тенденцию в организации коммерческой деятельности, при которой интегрируется в единый комплекс производство – сбыт – послепродажное обслуживание. Данное обстоятельство позволило резко снизить не только транзакционные, но и организационные и экономические издержки. При этом интегрируется электронная коммерция, организация работы с поставщиками и клиентами, управление производством, финансовые потоки, руководящий блок (разделение функций между структурными подразделениями, управление персоналом, инновациями и др.). [33].

До 80-х гг. глобальная межфирменная кооперация сводилась к обмену информацией, совместному производству и маркетингу продукции. В 90-х гг. центральным моментом оказалось проведение совместных НИОКР, инвестиционных проектов и программ реструктуризации. В настоящее время для современных информационных сетей свойственны увеличение допустимого размера межотраслевых и внутриотраслевых комплексов, координация деятельности независимых предприятий, обеспечение их эффективной специализации, четкая производственная кооперация и управление материальными потоками [33].

Таким образом выделим 3 стадии в развитии информационных технологий для межотраслевых производственных комплексов и лесопромышленных корпораций интегрированных и по вертикали и по горизонтали:

1 стадия. С начала 90-х гг. происходят электронный обмен данными и документов в безбумажной форме, перевод денежных средств, электронные платежи банковскими компьютерными сетями, операции на фондовом рынке;

2 стадия. Купля-продажа товаров и услуг, взаимодействие покупателей и продавцов не зависимо от их географического нахождения, обоснованное и многовариантное планирование заказов с учетом цены, качества, уровня

обслуживания и надежности поставщиков обеспечивается с помощью электронной коммерции на основе Интернета;

3 стадия. Данный этап характеризуется электронным управлением глобальными технологическими цепочками, начиная от разведки и добычи сырья и заканчивая реализацией готовой продукции, включающей маркетинг, разработку технологий и продукции, ее производство, транспортировку, обслуживание потребителей, устранение вредных воздействий на окружающую среду. На всех этапах осуществления этого процесса компания получает прибыль, интегрируя, при этом, производственный процесс, функции управления бизнесом, начиная от маркетинга и разведки природных ресурсов и заканчивая управлением поставками готовой продукции [33, 36].

В одном предприятии преобладает краткосрочная контракция, хозяйственные образования включают вертикальную интеграцию и долгосрочную контракцию. В производственном комплексе осуществляется совместное планирование и тесная координация деятельности головной компании и ее независимых подрядчиков и поставщиков, с позиций отношений собственности. При условиях, когда количество конкурирующих комплексов на рынке увеличивается, рыночная цена приближается к конкурентной.

Т.о. современные условия экономики сочетают принцип планомерности, т.е. сознательного установления пропорциональности развития глобальных межотраслевых комплексов и принцип конкурентности, т.е. недопущения монополизации отрасли одной финансовой группой с помощью органов власти.

Развитие в интегрированных хозяйственных образованиях слияний и поглощений, однако, не приводит к созданию гигантских трудно управляемых конгломератов.

Результаты слияния и поглощения, в т.ч. и в лесопромышленном секторе экономики, показали, что лучшим результатом является вертикальная интеграция, объединяющая участников межотраслевой

технологической цепи. При этом рассмотрим основные преимущества такой интеграции:

- формируется единый центр стратегического планирования, который оптимизирует научно-производственный процесс в целом, начиная от источников технической информации и добычи сырья и заканчивая обслуживанием конечного потребителя, т.е. происходит восходящее объединение с поставщиками научно-технической информации, сырья, материалов, комплектующих изделий, услуг;

- трансформация от производства к маркетинговым тенденциям, направленным на удовлетворение запросов конечных потребителей, т.е. происходит нисходящее объединение дистрибьюторов, оптовых покупателей, центров генерального подряда и комплектации;

- создается логистический центр, который оптимизирует отбор поставщиков, транспортных, материальных и информационных потоков, повышает надежность снабжения, сокращает запасы с помощью системы just-in-time;

- приобретаются стратегически важные (нематериальные и недооцененные) активы в сопряженных отраслях, ликвидируются узкие места в единой технологической цепи (наиболее актуальным для лесопромышленного комплекса является развитие лесозаготовок в слабо освоенных районах, где существуют большие массивы переспелых лесов из-за отсутствия инфраструктуры);

- формируется единая система управления качеством продукции на базе общих технологических стандартов;

- повышается ценность бренда, патента, лицензии, ноу-хау, эффективность НИОКР за счет движения частных инновационных проектов к комплексным программам, охватывающим жизненный цикл конечной продукции в целом;

- в ВИК, в отличие от горизонтальных слияний, достаточно редко происходят конфликты, которые связаны с взаимным неприятием

корпоративных правил, систем учета и т.д.

Мотивы слияний и поглощений могут быть следующие [36]:

- коммерческие, к которым относятся: диверсификация, рост доли рынка, ослабление конкурентов, приобретение рыночного плацдарма, обеспечение потоков поставок и продаж, синергетического эффекта;
- финансовые, к которым относятся: санация неплатежеспособности предприятий, спекуляция, приобретение на распродажах, недооцененность акций, экономия на налогах;
- особые – это приобретение патентов и лицензий, престижные и личные мотивы менеджеров и т.д.

Однако со временем тенденции в этой сфере меняются. Информатизация производства позволила эффективно управлять глобальными научно-производственными комплексами, выпускающими наукоемкую высокотехнологичную продукцию для индивидуальных заказов. Свободная мировая торговля, регулирование иностранных инвестиций и движение капиталов, появление новых производственных финансовых инструментов, развитие глобального рынка, фондового, кредитного и валютного рынков, фрахтового и других рынков резко облегчили слияние и поглощение на основе обмена акциями и другими ценными бумагами без расходования крупных денежных средств. Слияние и поглощение стали основной формой иностранных инвестиций.

Отметим, что большая доля горизонтальных слияний и низкая доля враждебных поглощений в развитых зарубежных странах вызваны высоким уровнем развития и исполнения хозяйственного законодательства, а так же своеобразием механизмов на фондовом и кредитном рынках.

Выделим особенности слияний и поглощений в России с учетом последствий еще не до конца преодоленного мирового финансово-экономического кризиса:

- информационная недоступность сведений по реальным покупателям и другим элементам сделки;

- большая доля конгломератных слияний, т.е. скупка недооцененных активов успешно работающих на экспорт предприятий финансовыми компаниями;

- относительно небольшая средняя сумма и доля транснациональных сделок кроме нефтяных компаний;

- высокая доля враждебных поглощений.

Следует также отметить, что эффективность слияний и поглощений ограничивается лишь прогнозным изменением денежных потоков и сравнением их прироста за счет сделки с ценой приобретения из-за отсутствия устойчивой базы оценки рыночной капитализации многих компаний.

Ансофф И. не случайно выдвинул концепцию синергизма как особого вида эффекта «для оценки взаимосвязи видов деятельности», приобретающего важное значение для противодействия «новому хаосу», создаваемому глобализацией [3, 4]. Связанный с этим шок, о котором говорил Тоффлер Э., рекомендуется преодолевать на основе стратегического плана, предусматривающего диверсификацию производства и сбыта продукции увеличение производительности труда на основе интеллектуального капитала компании, применение новых информационных технологий, аутсорсинга и расширения круга подрядчиков [3, 4].

Современная литература приводит 3 вида диверсифицированного роста корпораций:

- концентрическая диверсификация, при которой расширяется номенклатура за счет взаимосвязи технологических условий и логистических факторов с основной специализацией изделий;

- горизонтальная и вертикальная диверсификация, при которой расширяется номенклатура за счет связанных единой технологической цепочкой смежных продуктов;

- конгломератная диверсификация, при которой организуется производство новых изделий, разработанных научно-техническим центром

ВИК и не связанных с применением существующих технологий [5].

По нашему мнению, можно привести еще один вид диверсификации, связанный с интеграцией производства товаров и сопутствующих услуг - «сервисную» диверсификацию, обеспечивающую сочетание производства сопутствующих товаров и услуг, централизацию управления снабжением и сбытом, расширение ассортимента сервисных услуг.

1.3 Анализ существующих методических подходов к оценке экономической целесообразности формирования интегрированных хозяйственных образований в промышленности

Объединение предприятий в интегрированное хозяйственное образование необходимо лишь тогда, когда будет получен реальный эффект от объединения. Рассмотрим специфические особенности интегрированных хозяйственных образований как объектов оценки эффективности:

1. Участники интегрированных хозяйственных образований являются действующими организациями, оценка эффективности которых включает следующие моменты: результативность применения существующих производственных мощностей; открывающиеся возможности реального инвестирования, возникающего за счет создания интегрированных хозяйственных образований, развитие потенциала научно-исследовательских и опытно-конструкторских организаций.

2. Важным является синергетический эффект, при котором эффект, полученный от совокупных направлений деятельности интегрированного хозяйственного образования, превышает сумму эффектов по каждому направлению отдельно. Возникает синергетический эффект диверсифицированного типа тогда, когда на основе интеграции производств применяются материальные и финансовые ресурсы, обеспечивается экономия за счет успешного управления ими между производствами.

Особое внимание отводится эффекту сочетания восходящих и

деградирующих организаций в условиях структурных сдвигов в интегрированных хозяйственных образованиях, когда существенно меняется состав собственников и происходит передел собственности в результате обращения акций. Масштаб такого процесса отражается на функционировании интегрированного хозяйственного образования и «внутренних» предприятиях.

В процессе жизнедеятельности интегрированного хозяйственного образования могут возникать слияние, поглощение и выкуп с помощью долгового финансирования. При поглощении происходит сделка перехода прав собственности на предприятие вместе со сменой управленческого аппарата и реформированием производственной политики, кадровой, финансовой и др. При этом могут быть 2 варианта:

1. Вариант поглощения - «слияние», при котором корпорация-покупатель предлагает менеджменту организации-цели (продавцу) купить 95 - 100% акций последней [94].

2. Вариант, при котором корпорация-покупатель делает тоже предложение, при этом обходя менеджмент организации цели.

Выкуп с помощью долгового финансирования - это финансовая техника, с помощью которой корпорация, чьи акции свободно могут обращаться на рынке ценных бумаг, переходит в корпорацию, в которой акции не могут свободно обращаться на фондовом рынке. Инвесторы покупают все акции корпорации, однако от 80 до 90% выкупа финансируется посредством эмиссии долговых обязательств [94].

Рассмотрим подходы к оценке эффективности интегрированных хозяйственных образований, опираясь на мировую практику интеграции, исследуемой в работах зарубежных и отечественных специалистов [6, 39, 42, 94].

1. Подход, построенный на теории финансового менеджмента и предполагающий такие важные мотивы объединения в интегрированное хозяйственное образование как:

- синергетический эффект, при котором стоимость объединенного предприятия превышает сумму стоимостей сливающихся предприятий [94]. Возможной оценкой такого эффекта является такой традиционный показатель как чистый приведенный доход и его приращение при создании интегрированного хозяйственного образования;

- операционная экономия, при которой происходит устранение дублирований функций управления, их централизация и снижение расходов на сбыт продукции;

- экономия за счет роста масштабов производства, при которой концентрация сопровождается снижением затрат и более эффективным использованием ресурсов;

- экономия на налоговых платежах, вызванная интеграцией с предприятием, имеющим налоговые льготы; приобретение убыточного предприятия в целях «снижения» высоких доходов; рост амортизационных отчислений при слиянии;

- приобретение активов по рыночной цене, которая намного меньше их восстановительной стоимости. В этой связи предприятие считает, что такое присвоение может отвечать его долгосрочным целям по сравнению с развертыванием подобного производства. Если руководители базового предприятия находят эффективные способы использования новых активов, то экономия на слиянии является значительной;

- использование временно свободных денежных фондов при недостаточной инвестиционной привлекательности. Иногда финансовые руководители осуществляют покупку чужих акций взамен увеличения дивидендов акционеров или покупки собственных акций;

- диверсификация, приводящая к увеличению стоимости корпорации и снижению рисков, которая направлена на успешные долговременные конкурентные преимущества. Начальный этап диверсификации предприятий, как правило, связан с интеграцией вниз. Характеризуя деятельность корпораций лесопромышленного комплекса, представим важнейшие

факторы, которые влияют на его инвестиционный потенциал и определяют экономическую эффективность диверсификационных программ:

- конкуренция в интегрированных хозяйственных образованиях, приход новых конкурентов; зависимость предприятий от товаров-заменителей;

- капиталоемкость производства; инерционность производства, способность реагировать на состояние развития рынка;

- зависимость предприятия от поставщиков сырья, материалов и конструкций; уровень регулирования и контроля государственных органов над предприятием;

- привлечение заемных средств, приводящих к росту стоимости интегрированного хозяйственного образования. За счет снижения финансовых рисков достаточно крупному предприятию легче привлечь кредитные ресурсы под более низкие процентные ставки. Факторами, повышающими инвестиционную привлекательность корпорации, являются размеры предприятия, взаимные гарантии ее участников, солидарная ответственность;

- присвоение акционерами активов предприятия-должника, сокращение объема выплат по долгам, т.е. к акционерам переходит выгода от владельца долговых обязательств;

- образование дополнительного источника дохода на основе информационного эффекта слияния [39]. Такое может быть за счет целенаправленной выдачи на фондовый рынок информации об эффективном будущем слиянии. При этом инвесторы часто недооценивают потенциальную доходность организации из-за факта слияния (поглощения).

2. Подход, построенный на обеспечении конкурентных преимуществ [39], который стал достаточно популярен в 80-х годов XX в. При таком подходе интеграционные решения руководства предприятий направлены на получение долгосрочных конкурентных преимуществ. В этой связи уровень конкурентоспособности характеризуется факторами упреждающего

характера, направленными на долгосрочные преимущества предприятия на товарных рынках и не сравнивается с показателями текущей прибыли. Наиболее важными среди них являются потребительские характеристики, цена продажи товаров, инновационный потенциал; производственные и сбытовые мощности; долгосрочная стратегия развития, обеспечивающая уровень объема продаж [39, 94].

С точки зрения интеграционной деятельности важно, чтобы с позиций указанного подхода источниками образования конкурентных преимуществ являлась активизация внешних и внутренних корпоративных связей, т.е. насколько предприятие успешно смогло организовать и установить технологические цепочки взаимодействия с поставщиками, покупателями, сбытовыми организациями, сервисными организациями, научно-исследовательскими институтами.

Важным показателем конкурентоспособности является доля продаваемой корпорацией продукции в общем объеме продаж аналогичных товаров. Уровень такого показателя зависит от того, насколько компания может гибко и оперативно отвечать на состояние рынка, т.е. руководство должно уметь принимать адекватные интеграционные решения с позиций развития конкурентоспособности. Еще одним важным фактором является прибыль, которую нельзя отбрасывать, но и не преувеличивать.

Главным позитивом рассматриваемого подхода является взаимосвязь эффективности функционирования предприятия с оптимизацией межкорпоративных и внутрикорпоративных связей и подбором рациональных цепей взаимодействия с поставщиками, сбытовыми организациями, покупателями. При этом существенно повысить конкурентоспособность интегрированного хозяйственного образования можно посредством перестановки цепочек и их совершенствования.

Составляющие представленного подхода уместно применять для анализа отечественных интегрированных хозяйственных образований, среди которых отметим следующие:

1. Необходимо определять какие конкретные конкурентные преимущества могут быть целевыми задачами формирования интегрированного хозяйственного образования.

2. Необходимо сосредоточить внимание аналитиков на доле продаж соответствующей продукции на товарных рынках до и после создания интегрированного хозяйственного образования.

3. Необходимо исследовать взаимодействующие технологические цепочки достаточно полно и предметно, т.е. выявлять в каждой цепочке ценные компоненты с позиций стратегического развития корпорации и достижения ее конкурентных преимуществ.

4. Эффективность интеграции должна быть ориентирована на сравнение показателей деятельности исследуемой корпорации и других предприятий, которые присутствуют на родственных рынках. К таким характеристикам относятся:

- качество и цена продукции, производимая совместно взаимодействующими корпорациями;
- уровень инновационного развития;
- технологический уровень производства, достаточность производственной мощности и сбалансированность ее отдельных частей;
- состояние сбытовой сети;
- уровень менеджмента, его способность принимать управленческие решения, которые реализуют потенциал конкурентоспособности.

С финансовой стороны интеграционной деятельности указанный подход также является достаточно важным, поскольку необходимо выяснить базовые характеристики, среди которых:

- достаточность разнообразия и качества финансовых услуг, предоставляемых промышленному предприятию финансово-кредитной организацией в целях обеспечения его стратегических конкурентных преимуществ;
- вложение средств финансово-кредитной организацией в направления

основной деятельности предприятия, при которых оно способно достичь (или сохранить) конкурентные преимущества;

- уровень количественных и качественных параметров финансовых услуг, которые получают конкурирующие предприятия;

- наличие другой заинтересованной финансово-кредитной организации, с которой возможен более выгодный вариант интеграции с позиций развития конкурентоспособности.

3. Подход, построенный на теории трансакционных издержек. Представленный подход направлен на определение экономии на основе заключения долгосрочных контрактов, которые регулируют совместную деятельность.

По теории трансакционных издержек наиболее важным интеграционным фактором являются специфические активы взаимодействующих предприятий. При этом ресурсный потенциал можно представить конкретными характеристиками, обеспечивающими эффективность кооперации, к которым можно отнести: узкую специализированность оборудования (произведенная продукция реализуется только в интегрированном хозяйственном образовании); близкое расположение взаимодействующих производств; взаимодополняющие специализации трудового потенциала; существующую кооперацию в сфере инноваций.

Некоторые положения представленной концепции могут быть учтены при оценке эффективности российских интегрированных хозяйственных образований, среди которых отметим:

1. Необходимость рассмотрения технологических факторов производства бизнес-единиц интеграции, особенно, в период разработки и заключения контрактов.

2. Необходимость тщательной проработки системы контрактных отношений, которые охватывают важные направления совместной деятельности.

3. Существенным гарантом реализации контрактных отношений является общая (консолидированная) собственность.

4. К числу показателей экономической эффективности интеграционной деятельности необходимо отнести максимизацию прибыли и минимизацию затрат.

Отметим некоторые ограниченные условия рассматриваемого подхода при оценке эффективности экономической интеграции, среди которых [94]:

- отсутствие акцента на дальнейшую взаимосвязь партнеров, на возможные изменения технологических и экономических факторов производства в связи с появлением новых целевых индикаторов и реализацией долгосрочных целевых программ;

- отсутствие такого важного интеграционного фактора как совместное управление финансовыми ресурсами, а также взаимосвязь финансовых институтов и организаций.

- оценка эффективности совместной деятельности осуществляется только по критерию «прибыль - издержки».

В условиях социально-экономических реформ происходит рост опережающими темпами транзакционных издержек крупных предприятий [39] за счет того, что показателем транзакции является отношение не связанных с производством расходов к прочим статьям себестоимости продукции российских предприятий. Причинами этому может быть:

- необходимость адаптации предприятия к условиям рыночной среды;
- общее сокращение выпуска продукции и рост доли постоянных затрат в совокупных издержках;

- не достаточное развитие информационных технологий и систем;
- дополнительные издержки на процесс приватизации.

В условиях становления холдинга как формы интегрированной корпорации для учета транзакционных расходов эмпирическими индикаторами могут быть [94]:

- затраты, связанные с созданием организационного проекта холдинга и

его согласованием с экспертами и ведомствами;

- расходы, связанные с формированием головного предприятия, подбором кадров, комплектацией оборудования;
- затраты, связанные с развертыванием корпоративной информационной системы;
- экономия затрат, связанная централизацией выполнения определенных общекорпоративных задач.

На стадии деятельности холдинга такими индикаторами могут быть:

- фактическая экономия расходов, связанная с содержанием управленческих кадров посредством централизованного выполнения некоторых общекорпоративных функций;
- динамика отношения общего (по холдингу) уровня накладных издержек на одного работающего ППП;
- динамика абсолютного уровня накладных расходов на всех участников корпорации;
- средняя доля накладных расходов в общей себестоимости продукции.

Важным моментом эмпирических исследований является оценка уровня экономии трансакционных издержек в процессе функционирования корпорации, которая может быть обеспечена:

- эффективной реализацией заключаемых долгосрочных контрактов между производственными предприятиями, финансово-кредитными организациями, торговыми организациями;
- эффективной работой центральной компании посредством централизованного выполнения общекорпоративных функций;
- внедрением единой корпоративной информационно-аналитической системы, позволяющей ускорить обмен информацией по вертикали и по горизонтали между участниками [39].

4. Подход, широко применяемый для проектирования и анализа интегрированных хозяйственных образований, и построенный на формировании взаимовыгодных долгосрочных деловых отношений.

В настоящее время многие американские фирмы, в т.ч. и гиганты IBM, отходят от традиционного опыта постоянной смены поставщиков и переходят к устойчивым кооперационным связям с поставщиками и потребителями как долговременным партнерам.

Эффективная интеграция впервые была сформулирована в Японии («кэйрецу»), к признакам которой по идеологии японских «кейрецу» относятся:

- развитие взаимных поставок, основанных на доверительных отношениях, при этом обеспечивается экономия транзакционных издержек;
- создание общих каналов сбыта с помощью вертикальных связей «производитель-дистрибьютор», которые, нередко, обеспечивают основную часть объема продаж;
- в общей системе деловых отношений свободный и насыщенный обмен финансовым, кадровым, информационным потенциалом;
- привлечение крупного заемного капитала с использованием в некоторых моментах общего залога предприятий корпорации;
- надежность и постоянство финансового состояния банка корпорации, осуществление им долгосрочной инвестиционной политики;
- высокая жизнедеятельность и стабильность в долгосрочном плане, снижение рисков функционирования посредством некоторого снижения рентабельности объединяющихся предприятий;
- важная координирующая роль президентского совета, который включает руководство предприятий-участников корпорации;
- гармония интересов трудовых отношений внутри корпорации посредством правильно выстроенной политики дифференцирования доходов.

Применительно к российским интегрированным хозяйственным образованиям на основе исследования опыта японских корпораций выделим «эффектообразующие» факторы:

- развитие действующих внутрикорпоративных связей, охватывая и обмен ресурсами;

- общая система внутриорганизационного планирования и количественно определенные целевые задачи для сторон корпорации;
- реализация в корпорации системы перекрестного владения акциями;
- наращивание уровня инвестиционной активности и сохранение конкурентоспособного состояния производственного потенциала;
- оптимизационная роль банка в корпорации (в целом она должна быть подчинена основному производству продукции, при этом доля долгосрочных инвестиций в предоставленных займах банком должна увеличиваться).

5. Подход, направленный на «феномен главных банков». Рассматриваемый подход близок к теории японских «кейрецу», прежде всего, тем, что кратко затрагивает аспект взаимодействия участников корпорации с финансово-кредитными учреждениями. Его сходство с российскими условиями отражается в том, что в развитии опыта отечественной интеграционной деятельности финансово-кредитные организации иногда желают быть финансово-расчетными центрами корпорации, т.е. контролировать ее основные финансовые потоки.

По мнению американских и японских исследователей «феномена главных банков», активизация роли финансово-кредитного учреждения в корпорациях может осуществляться по следующим причинам:

- развитие отношений предприятий - участников корпорации с финансово-кредитными учреждениями;
- взаимодействие предприятий корпорации с финансово-кредитными учреждениями обеспечивает лучший ориентир на финансовом рынке, позволяет прогнозировать состояние финансовых потоков, оптимизирует финансовую политику в целом;
- все финансово-расчетные операции корпорации сосредотачиваются в одном главном «банке», что дает последнему возможность осуществлять корпоративный финансовый мониторинг. При этом формирование и развитие такой единой «финансовой информационной системы» невозможно создать на фондовом рынке;

- существующая интегрированная экономическая информация в наличии у финансово-кредитного учреждения предоставляет возможность оптимизации корпоративных программ инвестиций. Кроме того, такая «финансовая информационная система» направлена на проведение осмысленной политики в подборе внешних инвесторов. При этом лучшая доступность корпорации к внешним финансовым источникам обеспечивается за счет высокого качества интегрированной экономической информации главного банка.

Но опыт применения «феномена главных банков» указывает на то, что необходимо учитывать и неблагоприятные результаты в финансово-кредитных учреждениях в промышленном секторе экономики, реакция на которые прослеживается в мировых корпоративных моделях фактически везде. По японскому опыту всевозможных видов «кейрецу», финансово-кредитным учреждением должна осуществляться активная промышленно-инвестиционная политика, но банк имеет права владеть не более чем 5% пакетом акций корпорации.

Таким образом, анализируя опыт отечественных и зарубежных литературных источников, а также конкретный опыт оценки экономической целесообразности интегрированных хозяйственных образований, отметим, что должная и адекватная единая методологическая база их оценки эффективности еще пока находится на этапе разработки и требует дальнейшего ее развития.

Рассмотренные подходы к формированию и оценке экономической целесообразности интегрированных хозяйственных образований в промышленности, по нашему мнению, стимулируют и актуализируют изучение интеграционных тенденций и процессов таких хозяйственных структур во взаимосвязи и взаимообусловленности.

2 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАНИЙ В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ

2.1 Долгосрочные приоритеты и стратегические ориентиры развития лесной промышленности

Лесопромышленный комплекс России (ЛПК) объединяет несколько связанных между собой отраслей таких как лесозаготовительная, деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная и лесохимическая.

Доля запасов древесины России составляет более 24% запасов древесины всей планеты, в том числе половина мировых запасов - это наиболее ценные хвойные пород. В России можно производить и перерабатывать до 600 млн. м³ древесины в год без ущерба для природы и экономики, но большая часть имеющихся запасов используется неэффективно.

Общая площадь земель лесного фонда России по данным Федеральной службы Государственной статистики в 2013 г. составляла 1183,5 млн. га. Доля лесных земель составляет свыше 75% от общей площади земель лесного фонда. Общий запас древесины на территории лесного фонда Российской Федерации составляет 83,0 млрд. м³, использование расчетной лесосеки в 2013 году – 27,5% от допустимого объема изъятия древесины. При этом по лесозаготовке количество организаций на конец 2013 года составило 11,4 тыс., в то время как в 2012 году их число было 12,2 тысяч; индекс производства в 2013 году по сравнению с 2012 годом снизился на 3,2 % и составил 95,3%; среднегодовая численность работников также имеет значительную тенденцию к снижению в сравнении с 2012 годом на 77 тыс.человек и составляет 57 тыс.человек.

Леса России по преимуществу бореальные, основные лесобразующие породы в лесном фонде - лиственница, сосна, ель, бук, береза, осина.

Площади, занятые в Российской Федерации насаждениями основных лесообразующих пород, остаются достаточно стабильными на протяжении последних десятилетий.

Вопреки тому, что Россия - это самая богатая страна мира по лесным ресурсам, состояние лесопромышленного комплекса национальной экономики не достаточно развито. Существует ряд проблем и негативных тенденций развития отечественного ЛПК, среди которых:

- слабое развитие высокотехнологичного производства по глубокой механической, химической и энергетической переработке древесного сырья;
- несовершенство нормативно-правовой базы, несмотря на введение нового Лесного кодекса;
- низкий уровень существующего технического и технологического производства;
- низкий уровень научно-технических разработок и слабая инновационная активность отечественных лесопромышленных предприятий и вследствие этого неразвитость технологий;
- низкий уровень конкурентоспособности российской лесобумажной продукции;
- недостаточный уровень инвестиционной привлекательности и низкий объем инвестиций;
- недостаточная загруженность мощностей по переработке низкокачественной и лиственной древесины в лесных регионах;
- отсутствие процессов формирования интегрированных хозяйственных образований в лесной промышленности;
- трудное финансовое состояние многих предприятий ЛПК;
- неразвитость социального партнёрства;
- недостаточная ёмкость внутреннего рынка, при этом существует низкий спрос на продукцию лесопромышленного комплекса за счет довольно низкого уровня доходов населения.

Кроме того, отметим слабую покупательскую способность

лесобумажной продукции России, а также низкие потребительские показатели качества, небольшой ассортимент, который позволил бы создать необходимые условия в расширении импорта лесной продукции; невысокий экологический рейтинг предприятий ЛПК.

По результатам выявленных проблем, можно определить направления дальнейшего развития ЛПК России, среди которых:

- расширение производственных мощностей по глубокой переработке древесины (производство ЦБП, плитной продукции, фанеры, мебели, деревянного домостроения и др.);

- совершенствование нормативно-правовой базы в сфере использования лесного фонда и лесов;

- увеличение объемов экспорта лесобумажной продукции высокой добавленной стоимости при дальнейшем снижении объема экспорта необработанной древесины;

- обеспечение стимулирования развития производства по объему выпуска импортозамещающей лесобумажной продукции;

- применение низкосортных древесных отходов производства и сырья с целью выработки электрической и тепловой энергии.

Для роста объема производства конкурентоспособной продукции ЛПК, ее поставки на внешний и внутренний рынки, надо:

- обеспечить свободный доступ участников лесного бизнеса к лесным ресурсам;

- предоставить инвесторам налоговые льготы на срок окупаемости вводимых производств по глубокой переработке древесины;

- стимулировать использование низкосортных отходов производства и древесного сырья с целью выработки электрической и тепловой энергии;

- совершенствовать опыт формирования заказов субъектов России и определить наиболее важные направления привлечения инвестиций в соответствующие отрасли с целью стимулирования внутреннего спроса на лесопroduкцию.

Для увеличения объемов производства и повышения уровня конкурентных преимуществ отечественных товаропроизводителей, стимулирования инновационного развития и импортозамещения требуется:

- расширение производственных мощностей по глубокой переработке древесины (производство целлюлозно-бумажной, плитной продукции, фанеры, мебели, деревянного домостроения и др.);

- образование инфраструктурных лесных кластеров, включающих как научные центры, так и предприятия промышленности;

- введение статей расходов на финансирование НИОКР по дальнейшим возможностям развития технологий и техники, а также совершенствованию нормативно-правовой базы лесопромышленного производства в годовые проекты законов о бюджете субъектов России в целях повышения инвестиционной деятельности;

- сосредоточение внимания государства на создании транспортной инфраструктуры и разработке энергетической инфраструктуры, чтобы освоить новые лесные массивы, а также при строительстве крупных лесоперерабатывающих объектов за счет бюджетных средств России;

- доступность кредитных ресурсов и снижение процентных ставок;

- стимулирование модернизации предприятий лесопромышленного комплекса.

В целях продвижения продукции ЛПК на внешнем рынке и сохранения российских производителей лесопромышленного комплекса на внутреннем рынке, необходимо:

- определить оптимальный уровень вывозных таможенных пошлин на отдельный ассортимент круглых лесных материалов и необработанных пиломатериалов, а также установить дальнейшую отмену уровня вывозных таможенных пошлин на продукцию глубокой переработки;

- определить оптимальный уровень таможенных пошлин на импорт мебели, который обеспечивает защиту российских производителей;

- поэтапно осуществлять отмену уровня импортных пошлин на

технологическое оборудование, не производимое в России, для лесопромышленного комплекса;

- снижать уровень существующих ввозных пошлин по товарам инвестиционного назначения, которые имеют аналоги, производимые в России;

- предоставлять безвозмездные субсидии российским экспортерам продукции промышленности на компенсацию затрат по кредитам российских финансово-кредитных учреждений из бюджета России;

- развивать систему добровольной сертификации, обеспечивающей доступность на внешний рынок, эффективный уровень лесного экспорта и сдерживающей от нелегальной вырубki оборот древесины и др.

Вместе с тем, рассмотрим состояние и проблемы развития лесного хозяйства ХМАО-Югры.

Лесные ресурсы играют заметную роль и в экономическом потенциале и, особенно в природно-охранной деятельности ХМАО-Югры.

Сила техногенного воздействия на природные экосистемы значительно ослабляется за счет наличия значительной площади и запасов лесных ресурсов и не покрытых древесно-кустарниковой растительностью земель.

Формирование эффективной региональной лесной политики, направленной на инновационное развитие лесного сектора, обеспечивается лесному хозяйству и лесопромышленным отраслям ХМАО-Югры за счет высокого уровня лесистости.

В настоящее время, согласно Лесного кодекса РФ, к основным территориальным единицам управления в сфере использования, охраны, защиты, воспроизводства лесов относятся лесничества и лесопарки (ст. 23 Лесного кодекса РФ). В лесном хозяйстве на базе прерогатив, предоставленных данной статьей Лесного кодекса РФ, сформированы 20 лесничеств. При этом площадь лесничеств приходится от 514,7 тысяч га в Югорском лесничестве и 563 тысяч га в Самзасском лесничестве и до 6 миллионов 308,9 тысячи га в Березовском лесничестве и 6 миллионов 365,7

тысячи га в Сургутском лесничестве. Территориальный разброс таких размеров лесничеств вызван интенсивностью освоения территорий, плотностью населения и наличием заболоченных пространств лесного фонда.

В целом лесные ресурсы ХМАО-Югры в целом оцениваются как достаточно значительны, обеспечивающие важную народнохозяйственную ценность как с позиций древесного запаса, так и со стороны социально-экологического ресурса. Вместе с тем на территории ХМАО-Югры находится значительная площадь болот, занимающая более 35% в общей площади земель лесного фонда и являющаяся самой большой долей болот в лесном фонде субъектов России. Значительным природным ресурсом многоцелевого назначения ХМАО-Югры являются лесные болота с колоссальными запасами торфа и составляют 17,7 миллионов га.

Наряду с этими средствами из бюджета ХМАО-Югры ежегодно выделяется более 500 миллионов рублей на развитие лесного хозяйства. В период с 2007 г. по 2011 г. размер субвенций из федерального бюджета, несмотря на финансово-экономический кризис, постепенно возрастал.

В 2011 г. в виде субвенций федеральным бюджетом было выделено 386 миллионов рублей в целях выполнения переданных ХМАО-Югры функций в области лесных отношений.

Современный этап реструктуризации лесного сектора экономики ХМАО-Югры требует новых подходов к решению проблемы ресурсно-пространственного развития лесного потенциала региона и эффективного (рационального) размещения лесопромышленных производств. Так как ХМАО-Югра является лесообеспеченным регионом Уральского федерального округа и входит в так называемую, многолесную зону России, то формирование «регионального экономического пространства» здесь следует вести с учетом эколого-экономических последствий, осуществляемых в настоящее время проектов интенсивного освоения территории округа.

Предусмотрен рост объемов лесоразработок и дальнейшего

осуществления деревообрабатывающей промышленности на основе разработанных программ развития экономики округа. Ценным сырьем являются порубочные остатки, которые постоянно уничтожаются сжиганием или захоронением в этом регионе. Кроме того, в дальнейшем предполагается и развитие малых предприятий, осуществляющих производство эфирных масел из хвои и зеленой массы березы, являющихся довольно дорогостоящими и пользующимися спросом на мировом рынке, а также производящих прессованные строительные материалы из порубочных остатков и лесопильных отходов. Эти вторичные древесные ресурсы используются в производстве древесных и активированных углей, которые применяются для приготовления сорбентов. Кроме того древесное сырьё используется также для производства этилового спирта, скипидара, дегтя.

Перспективное осуществление таких производств позволяет получить дополнительные доходы и уйти от вопросов занятости населения, а также обеспечивает решение важной экологической проблемы по очистке лесосек, снижению горимости лесов и утилизации отходов. При этом открывается экономическое стимулирование деревоперерабатывающих предприятий вместе с развитием предприятий экологического направления.

Значительные запасы древесных ресурсов лесного фонда Ханты-Мансийского автономного округа – Югры обеспечивают высокий уровень экологически безопасной нормы лесопользования.

Анализ динамики показателей производственно-хозяйственной деятельности лесопромышленного комплекса автономного округа в 2010 – 2011 г.г. свидетельствует о положительных тенденциях (таблица 2.1).

Хозяйственный оборот организаций по обработке древесины и производству изделий из дерева по итогам 2011 года по сравнению с аналогичным периодом 2010 года по темпу роста увеличился на 21,0%. Прирост получен по видам деятельности «производство клееной фанеры, древесных плит и панелей», а так же «производство деревянных строительных конструкций».

Таблица 2.1 - Результаты хозяйственной деятельности организаций лесного хозяйства и предприятий по заготовке и обработке древесины (по крупным, средним и малым предприятиям)

В тысячах рублей

Показатель	2010г.	2011г.	Темп роста, %	Индекс физического объема, %
Обработка древесины и производство изделий из дерева	4543161	5498386	121,0	114,5
в том числе по видам деятельности:				
- распиловка и строгание древесины	2453477	2364533	96,4	88,9
- производство клееной фанеры, древесных плит и панелей	489791	1352262	276,1	1114,8
- производство деревянных строительных конструкций	1599893	1781591	111,4	137,8
Лесное хозяйство и предоставление услуг в этой области	3068725	2959779	96,4	92,4 (лесозаготовки)

Отгрузка народному хозяйству товаров собственного производства имеет также положительные темпы роста, что указывает на устойчивый спрос рынка на продукцию всех отраслей лесопромышленного комплекса.

В таблице 2.2 представлены показатели, характеризующие производство лесопродукции предприятиями округа, в натуральном измерении.

Таблица 2.2 - Производство продукции в натуральных показателях предприятиями ХМАО-Югры

Показатель	2010 год	2011 год	Темп роста 2011г. к 2010 г., %
Древесина необработанная, тыс. куб. м	1 313,5	1 172,5	89,3
Производство пиломатериалов, тыс. куб. м	306,5	268,8	87,7
в т.ч. экспортные пиломатериалы, тыс. куб. м	165,8	158,8	95,8
Производство древесностружечной плиты ДСП, тыс.куб.м	2,6	101,3	более 100%
в том числе ламинированной ДСП, тыс.куб.м	-	78,2	-
Производство шпонируемого бруса ЛВЛ, тыс.куб.м	7,0	4,3	61,4
Фанера хвойная, тыс.куб.м	-	4,0	-
Производство плиты МДФ, тыс. куб. м	22,9	21,3	93,0
Производство оконных блоков, тыс. кв. м.	18,68	21,02	112,5
Производство дверных блоков, тыс. кв. м.	32,36	24,69	76,3
Производство деревянных домов заводского изготовления, тыс. кв. м	26,8	31,0	115,5
Производство топливных древесных гранул, тонн	7673	11750	153,2
Производство щепы технологической, тыс.куб.м	96,6	142,5	147,5

Положительный результат по отдельным отраслям ЛПК получен за счет успешного развития производства плит ДСП, организации производства клеёной фанеры, увеличения производства деревянных домов заводского изготовления, топливных гранул и щепы технологической.

Отрицательная динамика все еще сохраняется по производству пиломатериалов: 87,7% к уровню 2010 года. Одна из причин несвоевременная поставка железнодорожных вагонов под отгрузку продукции. Сбои в ритмичности поставки пиломатериалов привели к частичной потере рынков сбыта и штрафным санкциям за несвоевременную поставку продукции.

Численность работников и оплата труда в лесопромышленном комплексе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры характеризуется данными таблицы 2.3.

Таблица 2.3 - Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей) и оплата труда в ЛПК Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

Показатель	Январь-декабрь 2010г.	Январь-декабрь 2011г.	Темп роста, %
Всего среднесписочная численность работников в лесопромышленном комплексе, чел., в том числе	5 789	5 113	88,3
Лесное хозяйство и предоставление услуг в этой области (л/хозяйство+л/заготовки)	3 021	2 580	85,4
Обработка древесины и производство изделий из дерева, в том числе по видам деятельности:	2 768	2 533	91,5
Распиловка и строгание древесины	1214	1094	90,1
Производство плит	740	692	93,5
Производство деревянных строительных конструкций	814	747	91,8
Всего оплата труда в лесопромышленном комплексе, руб., в том числе:	24 165,9	25 360,0	104,9
Лесное хозяйство и предоставление услуг в этой области (л/хозяйство+л/заготовки)	25 560,9	25 011,8	97,9
Обработка древесины и производство изделий из дерева, в том числе по видам деятельности:	22 643,5	25 715,0	113,6
Распиловка и строгание древесины	16 000,9	18315,1	114,5
Производство плит	23 332,8	26 457,8	113,3
Производство деревянных строительных конструкций	31 923,5	35 892,1	112,4

Сведения о численности работников и начисленной заработной плате в сфере лесопромышленной деятельности представлены Территориальным органом Федеральной службы государственной статистики по Ханты-Мансийскому автономному округу - Югре (январь-ноябрь).

По итогам 2011 года численность работающих в отрасли снизилась на 676 человек, из них в лесном хозяйстве и на лесозаготовках на 441 человека, в деревообрабатывающей отрасли на 235 человек.

Итоговое снижение численности работающих произошло в результате сокращения производства древесины необработанной лесопилении, а также за счет внедрения современных малотрудоемких технологий.

Для сохранения и создания новых рабочих мест в округе осуществляется государственная поддержка по реализации инвестиционных проектов направленных на организацию производства ориентированно-стружечных плит, увеличение производительности завода по производству ДСП, модернизацию производств деревянного домостроения.

Размер среднемесячной заработной платы в целом по лесному комплексу в 2010 г. составлял 24165,9 рублей, по итогам 2011 г. 25360,0 рублей, заработная плата увеличилась на 1194,1 рублей. Для сравнения: по Российской Федерации уровень среднемесячной начисленной заработной платы на предприятиях по обработке древесины и производству изделий из нее с начала 2011 г. составил 14276 руб. (кроме целлюлозно-бумажной отрасли), к соответствующему периоду 2010 года (увеличение на 15,5%).

Финансовые результаты деятельности крупных и средних предприятий лесопромышленного комплекса автономного округа показаны в таблице 2.4.

Как видно из таблицы 2.4, по итогам 2011 года количество крупных и средних организаций осуществляющих лесопромышленную деятельность сократилось на 4 предприятия. Совокупный результат составил убыток 207 623 тыс.руб., снижение относительно 2010 года на 13,6%.

Таблица 2.4 - Финансовые результаты деятельности лесопромышленных предприятий

Показатель	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.	2010г.	2011г.
Количество предприятий, всего	17	13	12	14	11	13	9
Прибыль (убыток) всего, тыс. руб.	-327260	-371042	-69288	-371790	-401394	-240 196	-2076231
Количество прибыльных предприятий	8	7	3	6	4	7	4
Прибыль, тыс. руб.	76 226	99 841	243 173	117 392	75 955	146 393	57 499
Количество убыточных предприятий	9	6	9	8	7	6	5
Убыток (-), тыс. руб.	-403 486	-470 883	-312 461	-489 182	-477 349	-386 589	-265 122

Кредиторская и дебиторская задолженность предприятий ЛПК ХМАО-Югры (по крупным и средним предприятиям) представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Кредиторская и дебиторская задолженность предприятий ЛПК ХМАО-Югры (по крупным и средним предприятиям)

В тысячах рублей

Показатель	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.	2010г.	2011г.
Кредиторская задолженность							
Количество предприятий, из них имеющих просроченную задолженность	17/12	13/9	12/8	14/9	11/6	13/6	9/3
Всего	1693133	1323498	1924925	2399472	1876909	2069835	1994971
в том числе просроченная	395 478	167 258	175 535	400 509	395400	465895	270819
Дебиторская задолженность							
Количество предприятий, из них имеющих просроченную задолженность	17/11	13/10	12/8	14/9	11/7	13/6	9/3
Всего	769563	211238	968511	2180691	1182660	1809340	1914095
в том числе просроченная	110039	60523	55308	200062	97 804	149759	10750

Как свидетельствуют данные таблицы 2.5, по итогам 2011 года превышение кредиторской задолженности над дебиторской составило 4,2%, по итогам 2010 года на 14,4%.

Лесопромышленные предприятия округа отчисляют хотя и небольшие, но заметные суммы в бюджетную систему.

Финансовое исполнение по программе «Развитие лесопромышленного комплекса Ханты-Мансийского автономного округа - Югры на 2011 - 2013

гг.» составило 245116,3 тыс. рублей, или 100,8% к плану на 2011 г., из них:

- средства бюджета автономного округа - 108076,7 тыс. рублей, или 100,0% к плану на 2011 год;

- внебюджетные источники - 137039,6 тыс. рублей, или 101,5% к плану на 2011 год.

Реализованы проекты:

1. «Строительство завода по производству ДСП, Советский район», исполнитель проекта ОАО «Югра - Плит».

2. «Строительство линии производства топливных гранул (пеллет), Сургутский район, п. Барсове», исполнитель проекта ООО «Сургут - мебель».

3. «Реконструкция лесопильного производства Восточной промзоны в г. Советский», исполнитель проекта ООО «Корсикка Лес».

Достижение целевых показателей программы характеризуется следующими результатами:

- площадь проведенных лесоустроительных работ увеличилась на 7 878,6 тыс.га, 118,2% к плану. В результате проведенных работ площадь лесов с давностью материалов лесостройства до 10 лет достигла 20 001,27 тыс.га;

- годовой объем производства продукции лесопромышленного комплекса по обработке древесины в денежном выражении достиг 5 498,4 млн. руб., к плану на 2011 год - 112,2%. Прирост получен за счет увеличения глубины переработки древесины;

- на организованных в рамках программы производствах создано 234 рабочих места. Средняя заработная плата по отрасли составила 25 360 рублей (105,4% к плану на 2011 год).

Формы государственной поддержки организаций лесопромышленного комплекса автономного округа, установленные нормативно-правовыми актами Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры можно характеризовать следующими данными:

1. Целевая программа Правительства Ханты-Мансийского автономного

округа - Югры «Развитие лесопромышленного комплекса Ханты-Мансийского автономного округа - Югры на 2011 - 2013 годы».

Формы государственной поддержки включают в себя:

- проведение лесоустроительных работ;
- предоставление субсидий для компенсации части затрат по уплате процентов по привлеченным заемным средствам для реализации инвестиционных проектов;
- обеспечение привлекательности лесной отрасли для инвесторов, представление достижений и задач отрасли (проведение конференций, семинаров, выставок).

2. Целевая программа Правительства Ханты-Мансийского автономного округа - Югры «Развитие малого и среднего предпринимательства в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре на 2011 - 2013 гг. и на период до 2015 г.».

Программа оказывает субъектам малого и среднего предпринимательства и организациям, образующим инфраструктуру, следующие виды поддержки:

- компенсацию затрат по уплате процентов за пользование кредитами малому и среднему субъектам предпринимательства;
- обеспечение исполнения обязательств перед кредитными организациями, лизинговыми компаниями, государственными и муниципальными заказчиками;
- предоставление грантов субъектам малого и среднего предпринимательства;
- предоставление микрозаймов.

3. Закон Ханты-Мансийского автономного округа - Югры от 29 ноября 2010 года №190-оз «О налоге на имущество».

Форма поддержки: Исчисленная сумма налога на имущество уменьшается на 50% для юридических лиц, занимающихся обработкой древесины и лесным хозяйством.

4. Закон ХМАО - Югры «О ставках налога на прибыль организаций, подлежащего зачислению в бюджет ХМАО - Югры».

Форма поддержки: Исчисленная сумма налога уменьшается на 50%.

Установлены налоговые льготы: для организаций, осуществляющих деятельность в области лесного хозяйства и предоставляющих услуги в этой области; для организаций, занимающихся обработкой древесины и производством изделий из дерева и пробки и (или) производством мебели.

Производство деревянных домов заводского изготовления

Возведение деревянных домов индустриальным методом - одно из перспективных направлений в развитии жилищного строительства в ХМАО-Югра.

Производство деревянных домов заводского изготовления в автономном округе осуществляют пять организаций: ЗАО «Строймонтаж» ЗДД (г. Советский), ООО «Приоритет» (г. Белоярский), ОАО «Югорский лесопромышленный холдинг» (ОАО «ЛВЛ - Югра», г. Нягань), ООО Сургутмебель» (п. Барсово, Сургутский р-н), ООО РЛК «Кода лес» - Ханты-Мансийский домостроительный завод (г. Ханты-Мансийск).

Помимо указанных, также для производства комплектов домов, строительства и капитального ремонта домов, производства столярных изделий и строганного погонажа привлекают и другие деревообрабатывающие организации ЛПК округа.

К достоинствам современных технологий домостроения необходимо отнести:

- обеспечение высоких темпов строительства;
- осуществление строительства в любой период времени;
- обладание повышенными теплоизоляционными свойствами и применение лёгких конструкций;
- простота проведения линий коммуникаций и выполнения ремонтно-отделочных работ.

Вопреки очевидным достоинствам деревянного домостроения, наличия производственных мощностей и обеспеченности древесным сырьем, данное направление развивается в округе недостаточными темпами.

К причинам, препятствующим развитию малоэтажного деревянного строительства, производители относят:

- отсутствие муниципальных заказов;
- отрицательное мнение среди населения относительно деревянных строений;
- низкий платёжеспособный спрос населения;
- трудности с получением участка под застройку и подключением к инженерным сетям;
- отсутствие подготовленных участков под комплексную застройку.

По информации Департамента природных ресурсов и несырьевого сектора экономики ХМАО – Югры в 2011 году наиболее успешно деятельность по данному направлению осуществляли ЗПО «Строймонтаж», ООО «Приоритет», ООО РЛК «Кода лес» - Ханты-Мансийский домостроительный завод (таблица 2.6).

Создание в конце 2009 г. Межрегиональной лесопромышленной корпорации «Юградревмебель», позволило за 2 года (2010-2011 г.г.) достичь мощности по выпуску комплектов домов деревянных, с возможностью их сборки и сдачи клиенту «под ключ» в объеме около 23 тыс. кв.м. Однако эти производственные мощности размещены не только в округе, но и Тюменской и Свердловской областях.

Таким образом, лесопромышленный комплекс Российской Федерации, в том числе и ЛПК ХМАО-Югры, постепенно начинает развиваться после произошедшего кризиса и медленно восстанавливать некоторые показатели деятельности предприятий по всем видам экономической деятельности. Однако, еще существует ряд проблем, среди которых недостаточный контроль по использованию лесов, слабое развитие дорожно-транспортной инфраструктуры, невысокий уровень качества лесовосстановления, высокий

нелегальный оборот древесины, недостаточность квалифицированных кадров и высокий износ основных фондов.

Таблица 2.6 - Динамика выпуска деревянных домов заводского изготовления организациями ЛПК ХМАО-Югры

Наименование предприятия, вид собственности, территориальная принадлежность	Производственная мощность, при заданной сменности	Объем выпуск продукции, м ²				
		2007г.	2008г.	2009г.	2010г.	2011г.
ЗАО «Строймонтаж», частная, г. Советский	30 тыс.кв.м в год, при работе в 3 смены	14333	17729	10689	9 885	10174
ООО «Сургутмебель», частная, п. Барсово, Сургутский район	10 тыс.кв.м в год, при работе в 1 смену	1960	2 832	2 240	1 386	3 058
ОАО «Югорский лесопромышленный холдинг», дочернее предприятие ОАО «ЛВЛ-Югра», государственная, г.Нягань	20 тыс.кв.м в год, при работе в 1 смену	1334	2133	2 284	5 065	232
ООО «Приоритет», частная, г. Белоярский	15 тыс.кв.м в год, в 3 смены	-	4000	11700	9 124	9151
ООО РЛК «Кода лес»: - Ханты-Мансийский домостроительный завод, г. Ханты-Мансийск; - филиал «Кода НДЗ», государственная, г.Нефтеюганск	45 тыс.кв.м в год, в 2 смены 5 тыс.кв.м в 1 смену	- 887	- 656	2 628	1 399	8 382
Итого	125000	18350	27350	29541	26859	30997

В целом по ЛПК ХМАО-Югры к ключевым проблемам относятся: недостаточное развитие ЛПК, уровень развития ЛПК не в полной мере соответствует имеющимся лесосырьевым ресурсам; низкая степень диверсификации ЛПК.

В этой связи необходимо создание интегрированных хозяйственных образований в лесной промышленности и принятия эффективных решений по стратегическому планированию и управлению развитием и размещением предприятий ЛПК России и ХМАО-Югры.

2.2 Комплекс мероприятий по созданию интегрированного хозяйственного образования в лесопромышленном секторе экономики: системный подход

В последнее десятилетие создание интегрированных хозяйственных образований в лесопромышленном секторе экономики протекает по ряду сценариев, среди них можно отметить:

- формирование корпоративной структуры происходит вокруг промышленных предприятий, основой которой является управляющая компания и ее элементы - промышленные, сервисные, инвестиционные, страховые, транспортные и другие компании;
- участники интегрированных хозяйственных образований объединяются около коммерческих банков.

Построение наиболее характерных интегрированных хозяйственных образований представлено на рисунке 2.1 и рисунке 2.2. Большая часть интегрированных хозяйственных образований в лесопромышленном секторе экономики – структура головного предприятия (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 - Оргсхема построения интегрированных хозяйственных образований в лесопромышленном секторе экономики на основе головного предприятия

Но, как отмечено выше, в последнее время наметилась тенденция их создания на основе управляющей компании (рисунок 2.2).

В настоящее время создание интегрированных хозяйственных образований в лесопромышленном секторе экономики уместно на основе предприятий по глубокой переработке древесины, включающих лесозаготовительные предприятия, сервисную службу, финансово-кредитные и страховые институты.



Рисунок 2.2 - Организационная схема построения интегрированных хозяйственных образований в лесопромышленном секторе экономики на базе управляющей компании

При этом необходимо соблюдать следующие принципиально важные

финансовые условия развития лесопромышленных интегрированных структур:

- в соответствии с экстенсивным развитием необходимо разработать механизмы присоединения предприятий и также механизмы выделения их из состава интегрированных хозяйственных образований в лесной промышленности;

- проведение детального анализа и определения эффективных источников финансирования затрат с целью развития действующих лесопромышленных интегрированных структур;

- в лесопромышленных интегрированных структурах определить и совершенствовать механизмы распределения финансовых ресурсов;

- создать механизмы оценки и роста общей стоимости лесопромышленных интегрированных структур, в результате чего увеличится инвестиционная привлекательность бизнеса и активность средств для развития предприятий лесопромышленного комплекса.

С позиций автора, формирование интегрированного хозяйственного образования в лесопромышленном секторе экономики обеспечивает:

- образование замкнутой технологической цепочки, начиная от заготовки древесины и заканчивая выпуском готовой продукции и реализацией потребителю;

- возможность более гибко реагировать на изменения рыночной конъюнктуры;

- экономию на затратах по рекламе, маркетингу и др.;

- единую инвестиционную, инновационную и научно-техническую политику, что позволяет значительно снизить цены на продукцию и дает возможность внедрить инновации в дочерние предприятия;

- единую финансово-кредитную политику, аккумулирующую финансовый потенциал для осуществления текущей хозяйственной деятельности и для инвестиционного развития;

- единую коммерческую, сбытовую, снабженческую и технического

сервиса службы, что приводит к созданию специальных подразделений в России и торговых представительств за рубежом;

- значительное повышение капитализации по сравнению с общей суммой средств отдельных предприятий.

В этой связи, для разрешения проблем экономической целесообразности организации функционирования интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности необходимо использовать многоуровневый по своему содержанию механизм, построенный на принципах системного подхода и учитывающий отраслевые особенности, включающий следующие этапы:

1. Планирование интеграции предприятий в лесной промышленности: формирование миссии (бизнес-идеи); определение предполагаемого состава участников интегрированного образования.

2. Анализ потенциала участников интегрированного образования в лесной промышленности: проведение балансового анализа и экспертной оценки факторов внешней и внутренней среды потенциальных участников; диагностика ресурсного потенциала будущих участников интеграционного объединения; SWOT-анализ и выявление ключевых факторов успеха; оценка синергического потенциала будущих участников интегрированного образования.

3. Формирование интегрированного образования в лесной промышленности: принятие решений о включении предприятий в интегрированную лесопромышленную структуру и последующая их регистрация; разработка и апробирование системы показателей оценки экономического взаимодействия в интегрированной лесопромышленной структуре; анализ и корректировка эффективности показателей деятельности интегрированной лесопромышленной структуры.

При этом важным направлением создания эффективной и конкурентоспособной интегрированной лесопромышленной структуры является обеспечение организационных условий для формирования

интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности, среди которых:

1. Анализ и диагностика условий формирования интегрированной лесопромышленной структуры.
2. Организация процесса формирования интегрированной лесопромышленной структуры.
3. Формирование и оценка экономической целесообразности организации функционирования интегрированной лесопромышленной структуры.

Первый этап включает анализ и диагностику условий формирования интегрированной лесопромышленной структуры, среди которых: проведение маркетинговых исследований, стимулирование участвующих в интеграции, оценка объема капитала и необходимых ресурсов участвующих, определение перспективных направлений развития.

Рассмотрим подробнее составляющие представленного этапа. С помощью маркетинговых исследований изучается товарный рынок и рынок услуг, факторы спроса и предложения, ценовая динамика продукции, наличие конкурентов и конкурентных преимуществ предприятий. Предприятия проводят маркетинговые исследования либо собственными силами, либо привлекают для исследования консалтинговые фирмы.

При этом факторами, необходимыми для исследования состояния лесопромышленного сектора экономики, являются:

- оценка факторов макросреды, к основным параметрам которой относятся экономические, природные, политические, технологические, социокультурные и демографические, международные тенденции;
- оценка конкурентных преимуществ производства лесопродукции на основе сравнительного анализа производимой продукции в сопоставлении с лесной продукцией других областей страны и мирового рынка. Конкурентными преимуществами при этом являются снижение себестоимости продукции, её дифференциация, более гибкое производство,

позволяющее адекватно отвечать возникающим рыночным потребностям. С помощью конкурентных преимуществ можно определить степень внедрения новшеств в производстве лесопромышленной продукции, исключить аналогичную продукцию и получить спрос на неё;

- определение приоритетных конкурентов и силы их позиции на региональном рынке. В целях дальнейших направлений развития любое предприятие выходит на рынок, при этом иногда бывают моменты, когда предприятие удерживает или защищает свои приобретенные позиции на рынке из-за появившихся конкурентов. Тогда необходимо обнаружить действующих конкурентов отрасли и проанализировать их силу воздействия, а также определить их значимость и способность. В дальнейшем это дает возможность достичь общих целей посредством сотрудничества и разработать интегрированную стратегию.

- диагностика ценовых факторов, среди которых решающим является ценовая политика, воздействующая на позиции производителей продукции и ее потребителей, обеспечивающих сбыт. При анализе конкурентоспособности интегрированной лесопромышленной структуры и оценке ее конкурентных преимуществ наиболее важным и значимым фактором является ценовой, позволяющий осуществлять дальнейшую деятельность интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности и сохраняющий конкурентные позиции на рынке. При этом для привлечения новых покупателей, увеличения объема покупок, удержания покупателей и стимулирования повторных покупок необходимость исследования уровня цен является существенным фактором;

- оценка спроса и потребителей продукции, состоящая в определении мотивов, которые стимулируют потребителей приобретать продукцию лесопромышленного производства. При этом важно знать степень удовлетворения ценностей потребителя, показывающая насколько покупательские критерии запроса соответствуют предложению.

Стимулирование участвующих интегрированного хозяйственного

образования в лесной промышленности заключается в их потребности функционирования и устойчивого развития, ресурсной потребности, повышении инвестиционного потенциала, перспективных и прочных отношениях на выгодных условиях и т.д. Дальнейший рост и развитие интегрированной лесопромышленной структуры, а также надежные и устойчивые отношения - это основной стимулирующий фактор.

Определяющими условиями для каждой интегрированной лесопромышленной структуры являются долгосрочные взаимоотношения с партнерами по бизнесу, выход на новые рынки сбыта за счет продвижения товаров на новых рынках, увеличения объемов продаж, разработки и создания новых видов товаров или услуг, расширения ассортимента, что способствует повышению уровня конкурентоспособности на рынке.

Потребность в ресурсах определяются в лесных, кадровых, инвестиционных ресурсах. Если интегрированное хозяйственное образование в лесопромышленном секторе экономики наращивает товарный оборот, расширяет границы товарного рынка и увеличивает производительность деятельности, то инвестиционная потребность является значительной, а поиски инвесторов становятся одним из определяющих аспектов стратегического развития. При сравнении наличного ресурсного уровня с необходимым, интегрированным хозяйственным образованием в лесной промышленности ставятся определенные цели по расширению или сокращению ресурсной базы и обеспечению её надежности и постоянства.

Оценка объема капитала и необходимых ресурсов участвующих интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности является ведущим условием его формирования. В этой связи необходимыми показателями анализа служат уровень и структура капитала, финансовый потенциал, состояние и использование оборотного капитала, его ликвидность, инвестиционная привлекательность, невыявленные резервы. Также важно знать технологические ресурсы и кадровый потенциал. Дальнейшее успешное развитие интегрированной лесопромышленной

структуры зависит от высококвалифицированных кадров, их участия в деятельности, уровня заработной платы, качественного состава персонала, его способностей и участия в работе, организационной культуры и трудового климата. Поэтому цель анализа кадрового потенциала состоит в определении существующей кадровой политики предприятия и дальнейшем обеспечении эффективных процессов обновления, сохранения и развития требуемого качества и необходимого количества кадрового состава исходя из установленных положений формирования интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности.

Поскольку технологический фактор в лесной промышленности имеет преобладающее значение, определяющим фактором при этом является и технологическая оснащённость производства. Степень современности технологий оборудования значительно сказывается на качестве и цене производимой продукции, а соответственно и её конкурентоспособности.

Поэтому анализ технологических ресурсов интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности включает в себя ряд показателей, среди которых: размер и структура основных фондов, динамика их развития, уровень затрат на содержание оборудования и уровень его изношенности, размещение и состояние производственных мощностей, наличие технологий производства, мобильность и гибкость производственного процесса и другие. Указанные факторы позволяют в соответствии с разрабатываемыми мероприятиями определить, оценить и в дальнейшем рационально использовать технологические ресурсы, а также внедрять новую технику и технологии.

При определении перспективных направлений развития интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности укажем проблемы, среди которых:

- политика, проводимая отдельными участниками интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности, например, ценовая политика, будет отличаться от общих направлений, вызывая ухудшение

экономической ситуации других участников;

- занимаемая лидирующая позиция на рынке леса и продукции лесопромышленного сектора экономики, некоторые предприятия которого злоупотребляют существующим на нем положением;

- недостаточный уровень корпоративной деятельности и отсутствие необходимой квалификации управленцев высшего звена представителей интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности.

Вторым этапом построения интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности является организация процесса формирования интегрированной лесопромышленной структуры, который включает определение участников, заинтересованных в процессе интеграции, установку принципов функционирования интегрированной лесопромышленной структуры, подготовку положений, обеспечивающих развитие интегрированной лесопромышленной структуры и взаимодействие участников интеграционного процесса, мониторинг кадровых ресурсов интегрированной лесопромышленной структуры.

При определении участников, заинтересованных в процессе интеграции необходимо установить:

- предприятия лесопромышленного сектора экономики и их обслуживающие, которые непосредственно влияют на создание добавленной стоимости. В круг интересов попадают лесопромышленные поставщики и потребители (целлюлозно-бумажные комбинаты, крупные деревообрабатывающие предприятия и предприятия, осуществляющие лесохимическую переработку). При выявлении заинтересованных производственных предприятий интегрированной лесопромышленной структуры должны учитываться внешние факторы и внутренние ресурсы предприятий. Реализация интегрированной лесопромышленной структуры включает концентрацию деятельности в той сфере, где обозначатся наиболее конкурентные позиции. При этом важно определить неконкурентоспособность предприятий и отсутствие будущего; степень

взаимозависимости участников интегрированной лесопромышленной структуры с целью дальнейшего формирования интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности;

- профильные учреждения, которые обеспечивают интегрированное хозяйственное образование в лесной промышленности кадровыми ресурсами;

- предприятия – участники интегрированной лесопромышленной структуры, которые обеспечивают развитие производственной инфраструктуры и условий воспроизводства – энергоснабжающие организации, предприятия транспорта и связи, маркетинговые агентства, рекламные компании, консалтинговые и лизинговые организации, финансово-кредитные учреждения. Установление таких предприятий способствует результативной деятельности посредством решения некоторых вопросов и отдельных аспектов, для выполнения которых требуются специальные знания и опыт.

К принципам функционирования интегрированной лесопромышленной структуры относятся:

- юридическая независимость предприятий интегрированной лесопромышленной структуры, при этом сохраняется хозяйственная и правовая самостоятельность. Они должны руководствоваться критериями эффективности и развития собственной хозяйственной деятельности;

- единая цель стратегического развития и корпоративная стратегия развития участников интегрированной лесопромышленной структуры;

- общая координационная деятельность предприятий. При этом современными управленческими технологиями и инструментами, единым понятийным аппаратом должен владеть менеджмент интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности;

- общая корпоративная культура интегрированной лесопромышленной структуры, в основе которой лежат идеи, взгляды, основополагающие ценности, разделяемые всеми участниками интегрированного хозяйственного

образования в лесной промышленности. Корпоративная культура является ядром, определяющим остальные сферы деятельности интегрированной лесопромышленной структуры, и включает:

- 1) принятые и разделенные всеми участниками интегрированной лесопромышленной структуры правила и порядки;
- 2) единую систему ценностей, образцы поведения, способы оценки результатов интегрированной лесопромышленной структуры;
- 3) коллективизм и единство участников интегрированной лесопромышленной структуры;
- 4) взаимодействие участников интегрированной лесопромышленной структуры – координацию, разрешение спорных вопросов и принятие решений, налаживание внешних связей и т.д.;

- интеграционные взаимозависимость и взаимосвязь в интегрированной лесопромышленной структуре, причем в лесопромышленном секторе экономики технологическая интеграция предприятий является особенно выраженной.

Подготовка положений, на условиях которых обеспечивается функционирование интегрированной лесопромышленной структуры, необходима для распределения и координации производственно-хозяйственных функций, передачи этих функций другим участникам интеграционного процесса за счет применения аутсорсингового принципа взаимодействия.

Определяющими положениями обеспечения функционирования интегрированной лесопромышленной структуры являются:

- наличие системы договоров, по которым представители интеграционного процесса осуществляют свою деятельность;
- установление направлений деятельности по каждому из предприятий, т.е. обозначение вопросов взаимосвязи, взаимодействия и самостоятельности.

Целью подготовки положений, обеспечивающих взаимодействие участников интегрированной лесопромышленной структуры, является

обеспечение наилучшей скоординированной и продуктивной деятельности участников в интегрированном хозяйственном образовании в лесной промышленности, а также значительного упрочнения их взаимодействий.

В этой связи для лесопромышленного сектора экономики необходимы адаптация к изменениям состояния внешней среды и создание других организационных структур, одной из которых является интегрированное хозяйственное образование в лесной промышленности.

При этом необходимо разработать нормы взаимодействия участников процесса интеграции, точно определяющие юридическую самостоятельность и хозяйственную самостоятельность предприятий на основе неимущественного принципа взаимодействия. Подготовка положений о взаимосвязи и взаимности участников интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности обеспечивается:

- технологическими связями, т.е. присутствием субподрядных отношений между участниками;
- применением единой инфраструктурной площадки;
- присутствием закупочных связей на основе материально-технической базы каждого из участников интегрированной лесопромышленной структуры;
- связями, характеризующими осуществление совместных маркетинговых действий, биржевых операций и т.д.

Положения, обеспечивающие взаимосвязь и взаимозависимость участников, должны включать следующие действия:

- права и правила вхождения предприятия в и интегрированную лесопромышленную структуру и условия выхода из нее;
- результаты выхода участников из интегрированной лесопромышленной структуры и ее дальнейшее функционирование;
- установку требований к участникам, нарушающим деятельность интегрированной лесопромышленной структуры и существующую этику осуществления бизнеса.

Мониторинг кадровых ресурсов интегрированной лесопромышленной

структуры должен осуществляться на основе следующих показателей:

- степень укомплектованности кадрами;
- квалификационный уровень кадров;
- стабильность кадров;
- уровень производительности труда и трудоемкости;
- кадровая потребность, возможность обучения и способы привлечения

специалистов.

На третьем этапе проектирования происходит формирование и оценка экономической целесообразности организации функционирования интегрированной лесопромышленной структуры, состоящие в разработке структуры управления, организации производственной структуры, установлении масштабов совместной деятельности участвующих в производстве однотипной продукции, разработке положений по взаимодействию участников, определении степени сформированности кадрового потенциала в интегрированной лесопромышленной структуре, оценке эффективности функционирования интегрированной лесопромышленной структуры.

При разработке структуры управления необходимо:

- сформировать управляющий совет, в который должны входить представители структурообразующих лесопромышленных предприятий, представители ВУЗов и научно-исследовательских институтов, администрация и представители предприятий, обеспечивающие инфраструктурную базу интегрированной лесопромышленной структуры. Целью разработки структуры управления является обеспечение взаимодействия, разделение ролей и ответственности между участниками интегрированной лесопромышленной структуры, а также определение ответственности за принятие управленческих решений. Главная задача управляющего совета состоит в контроле за выполнением стратегического развития интеграционного процесса и координировании жизнедеятельности интегрированной лесопромышленной структуры;

- установить полномочия и распределить задачи управляющего совета и участников интегрированной лесопромышленной структуры. При этом важно определить выполнение функций и задач управляющего совета. К функциям управляющего совета относятся:

1. Определение направлений стратегического развития интегрированной лесопромышленной структуры, стабилизация ее деятельности и устойчивости.

2. Установление и активизация инвестиционной деятельности интегрированной лесопромышленной структуры.

3. Разрешение юридических вопросов и споров, которые могут возникать между участниками интегрированной лесопромышленной структуры.

4. Организация корпоративной культуры, ее развитие и поддержка, а также следование установленным положениям в интегрированной лесопромышленной структуре.

5. Устранение возникновения рисков в интегрированной лесопромышленной структуре.

В функции участников интегрированной лесопромышленной структуры входит:

- вопросы ценообразования и реализации ценовой политики;
- разработка оперативных планов и обеспечение ритмичной работы участвующих в производственном процессе;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, внедрение технологий, организация и производство продукции;
- расчеты с поставщиками и потребителями;
- реализация эффективной кадровой политики;
- контроль и управление качеством продукции.

Организация производственной структуры состоит в распределении производственных функций, развитии новых технологий производства, отсутствующих в производственной цепи по принципу комплексности,

налаживании тесных производственных связей между участниками интегрированной лесопромышленной структуры. При организации производственной структуры необходимо:

- разработать технологическую производственную программу деятельности интегрированной лесопромышленной структуры, позволяющей исключить возникающие трудности, в том числе урегулировать производственную деятельность предприятий, выполняющих одинаковые производственные операции, устранить причины невыполнения производственных процессов, выявить недостатки технической оснащённости.

Также необходимо определить основные предприятия производственной цепочки и вспомогательные производства, изучить использование существующих аутсорсинговых форм взаимодействия. В процессе формирования технологической производственной программы интегрированной лесопромышленной структуры иногда появляется необходимость в создании новых производств, при этом возможны два варианта. К первому варианту относится организация новых производств на основе действующих предприятий интегрированной лесопромышленной структуры. При втором варианте возникает необходимость в организации совершенно нового производства или производств, для которого важно установить схему взаимодействия всех участников интегрированной лесопромышленной структуры. Интеграционная политика интегрированной лесопромышленной структуры должна быть направлена на развитие совместного участия в НИР, обеспечение финансирования программ организации нового процесса производства или выпуска новой продукции;

- определить функциональные обязанности участников интегрированной лесопромышленной структуры, состоящие в осуществлении согласованных программ производства; разработке и реализации собственных проектов, не противоречащих общей стратегии развития интегрированной лесопромышленной структуры; обеспечении внутреннего контроля за ее деятельностью, достаточности кадровых

ресурсов, обеспечении контроля их поведения и мотивации.

Масштабы совместной деятельности участвующих в производстве однотипной продукции характеризуются последовательностью обработки сырья; взаимными поставками; номенклатурой продукции; исследовательскими работами; предоставляемыми услугами.

При осуществлении совместной деятельности участвующих в производстве однотипной продукции важным экономическим стимулом интегрированной лесопромышленной структуры является минимизация издержек. Кроме того, росту нормы прибыли вложенных средств способствуют комплексные поставки и маневрирование ресурсами.

Чтобы определить, насколько эффективно и правильно осуществляется деятельность между участниками интегрированной лесопромышленной структуры необходимо разработать положения по взаимодействию ее участников, включающих ряд параметров взаимодействия, таких как: время поставок, их сроки и количество, объем поставок, допустимые изменения их норм без согласования друг с другом.

Деятельность между участниками интегрированной лесопромышленной структуры должна осуществляться на основе:

- единых технологических стандартов;
- согласованного подхода к производственной деятельности;
- системы управления качеством, т.е. посредством установления определенных показателей качества сырья, параметров производимой продукции, организации и проведения входного контроля на продукцию.

Определение степени сформированности кадрового потенциала интегрированной лесопромышленной структуры включает следующие элементы:

- оценку качества кадрового обеспечения: уровень квалификации кадров; укомплектованность кадрами в интегрированной лесопромышленной структуре; постоянство кадрового состава; трудоемкость выполняемых работ; совместное обучение участников интегрированной лесопромышленной

структуры;

- оценку уровня взаимодействия между интегрированной лесопромышленной структурой и организациями – поставщиками необходимых профессиональных кадров, степень организации совместного обучения персонала;

- прогнозирование потребности в кадрах и установление направлений привлечения квалифицированных специалистов.

Успешная реализация рассмотренного этапа обеспечивает создание эффективной системы менеджмента.

Оценка эффективности функционирования интегрированной лесопромышленной структуры является важным этапом для дальнейшего стратегического планирования и разработки модельных решений, которая проводится на основе следующей системы показателей:

- показатели результатов финансово-хозяйственной деятельности участников интегрированной лесопромышленной структуры;

- доля изменения количества участников в интеграционном процессе и организации нового производства;

- изменение объема продукции в интегрированной лесопромышленной структуре, которая характеризуется степенью инновационности, уровнем глубокой переработки с высокой добавленной стоимостью;

- доля изменения числа малых предприятий и средних по сравнению с начальным их количеством;

- состояние кадрового потенциала, уровень изменения числа профессиональных работников и количества рабочих мест;

- состояние и уровень привлеченных инвестиционных ресурсов;

- показатели, характеризующие объем произведенной продукции, в частности, объем экспорта.

Механизм формирования интегрированного образования в лесной промышленности с учетом отраслевых особенностей представлен на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 - Механизм формирования интегрированного образования в лесной промышленности с учетом

отраслевых особенностей

Таким образом, учитывая сложность и многогранность процесса создания интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности, задачи по всестороннему исследованию и адекватному построению лесопромышленной интегрированной структуры остаются актуальными.

2.3 Методический подход к формированию стратегически ориентированного интегрированного образования в лесной промышленности с использованием методологии ресурсно-пространственного анализа

В настоящее время интеграционные процессы, происходящие между предприятиями различных форм собственности и направлений деятельности лесопромышленного сектора экономики, являются основой перспективной модели развития предприятий лесной промышленности России, поскольку интегрированные хозяйственные образования в лесной промышленности следуют не только нормам законодательства, но руководствуются рекомендательными нормами права, т.е. кодексами корпоративного поведения, позволяющими решать правовые проблемы в лесопромышленных интегрированных структурах, гибко отвечать изменениям внешней среды и создавать внутреннее правовое поле в целях взаимного доверия внутри лесопромышленного сектора экономики.

Для крупных корпоративных образований первостепенное значение приобретает необходимость углубления процесса бизнес-планирования и разработки стратегических планов развития корпорации, обеспечения ее финансово-экономической устойчивости. При этом возникает необходимость определения объекта стратегического управления и разработки программы стратегического развития интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности. Для осуществления стратегического управления необходимо обосновать миссию интегрированного хозяйственного образования

в лесопромышленном секторе экономики, установить принципы и цели развития лесопромышленной интегрированной структуры, выбрать варианты стратегического развития, выполнить перспективное планирование маркетинговой деятельности, финансовых ресурсов, инновационной и инвестиционной политики, кадровой политики лесопромышленной интегрированной структуры в целом и ее структурных единиц, а также организовать выполнение и реализацию стратегических планов и целевых программ как наиболее эффективных способов решения проблем. Поскольку функционирование и развитие интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности характеризуется многообразием юридически самостоятельных организаций различных отраслей, входящих в него, множеством взаимосвязей бизнес-единиц друг с другом, а также с инвесторами, внешнеторговыми партнерами и потребителями, то возникает необходимость применения системного подхода к стратегическому управлению интегрированным хозяйственным образованием в лесной промышленности.

Процесс разработки плана стратегического развития интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности состоит из определенных последовательных действий, создающих синергический эффект мультипликации. При этом для определения объекта стратегического управления интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности необходимо выделить ряд основных этапов:

- оценка внешних условий функционирования интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности, позиции его конкурентов на мировом рынке и выбор лесопромышленной интегрированной структурой конкурентной стратегии;

- оценка достаточности внутренних ресурсов для достижения намеченных целей, определение дополнительных ресурсов, установление лимитов затрат и ожидаемые результаты деятельности б интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности;

- установление миссии, определение основных целей развития и

разработка механизма их согласования в интегрированном хозяйственном образовании в лесной промышленности ;

- выявление возможностей стратегического развития, формирование и выбор вариантов стратегий в интегрированном хозяйственном образовании в лесной промышленности, среди которых маркетинговая стратегия, корпоративная стратегия, бизнес-стратегии;

- планирование реализации стратегии, т.е. разработка перспективной производственной программы, планов развития, планов по труду, снабжению, стоимости и финансового плана;

- контроль и внесение изменений, организация и реализация планов стратегического развития интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности.

Представленные этапы являются логически законченными, однако для их выполнения и реализации могут выбрать различные методы, сочетаемые с выбранным процессом стратегического планирования интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности как в целом, так и с внешней средой и его внутренними особенностями .

Одним из вариантов научно обоснованного метода стратегического планирования, базирующегося на балансе интересов собственника лесных ресурсов – государства, интересов субъекта России и бизнеса в лесопромышленном секторе экономики, может стать ресурсно-пространственный анализ и моделирование оптимальных параметров регионального лесного сектора (рисунок 2.4).

Методические приемы, разработанные автором, включают следующие обязательные элементы стратегически ориентированного интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности:

- детальную проработку ресурсно-пространственной базы функционирования конкретных бизнес-единиц в интегрированном образовании;

- проработку законодательных, нормативных и правовых документов,

регулирующих и регламентирующих производственно-хозяйственную деятельность в региональном масштабе и межрегиональном взаимодействии;

- предпроектную научную проработку и прединвестиционное исследование для определения реальных возможностей по вхождению новой лесопромышленной интегрированной структуры в региональное экономическое пространство;

- изучение существующей инфрасистемы регионального и межрегионального уровня, проработку вариантов совершенствования деятельности инфраструктурных отраслей;

- исследование институциональной рыночной среды, маркетинговый анализ целевых рынков региона, смежных регионов и соседних стран.



Рисунок 2.4 - Процесс стратегического планирования и управления интегрированным хозяйственным образованием в лесной промышленности

Наряду с этими необходимыми элементами ресурсно-пространственного анализа регионального экономического пространства, для разработки и эффективной реализации инжиниринговых бизнес-проектов требуется объективно, высокой степени надежности информация, использование ГИС-технологий, современных программных продуктов и методов экономико-математического моделирования, систем автоматического проектирования. В настоящее время все это становится для интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности доступным, однако заметно отставание в сфере квалификации специалистов менеджеров.

Стратегическое планирование является основой стратегического управления как достаточно сложной системы, состоящей из ряда взаимосвязанных компонентов. В этой связи для моделирования таких систем существуют различные методы, к одним из которых относят методологию структурного анализа и проектирования SADT (аббревиатура слов Structured Analysis and Design Technique), предназначенную для построения и осуществления стратегического управления интегрированным хозяйственным образованием в лесной промышленности.

Принципиальная модель стратегического управления лесопромышленной интегрированной структуры может быть создана с помощью SADT-методологии в сочетании с IDEF0-методологией, позволяющей структурировано представить функции стратегического управления и проанализировать ее системные требования.

В России рассматриваемая методология применяется не так давно и используется на предприятиях преимущественно для решения локальных задач. Для построения модели стратегического управления предприятием с помощью SADT-методологии в сочетании с IDEF0-методологией необходимы серьезные теоретические исследования и практический опыт разработки стратегий. В этой связи для современных российских предприятий представленная методология пока еще не получила значительного распространения и является новой.

Использование IDEF0-методологии для построения модели стратегически ориентированного интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности позволяет разработать единую технологию управления процессом формирования интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности, изложение этапов которой может быть представлено в виде взаимосвязанных между собой процедур, конкретизирующих деятельность интегрированной структуры лесопромышленного сектора независимо от ее размеров, внутренней структуры и выпускаемой продукции. Представление технологии

выполнения каждого этапа и взаимосвязанное описание этапов процесса формирования интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности дает возможность регламентировать и изложить технологию всего процесса стратегического управления интегрированным хозяйственным образованием в лесной промышленности.

Используя IDEF0-методологию необходимо построить базисный блок, представленный на рисунке 2.5, который далее разбивается на подсистемы.

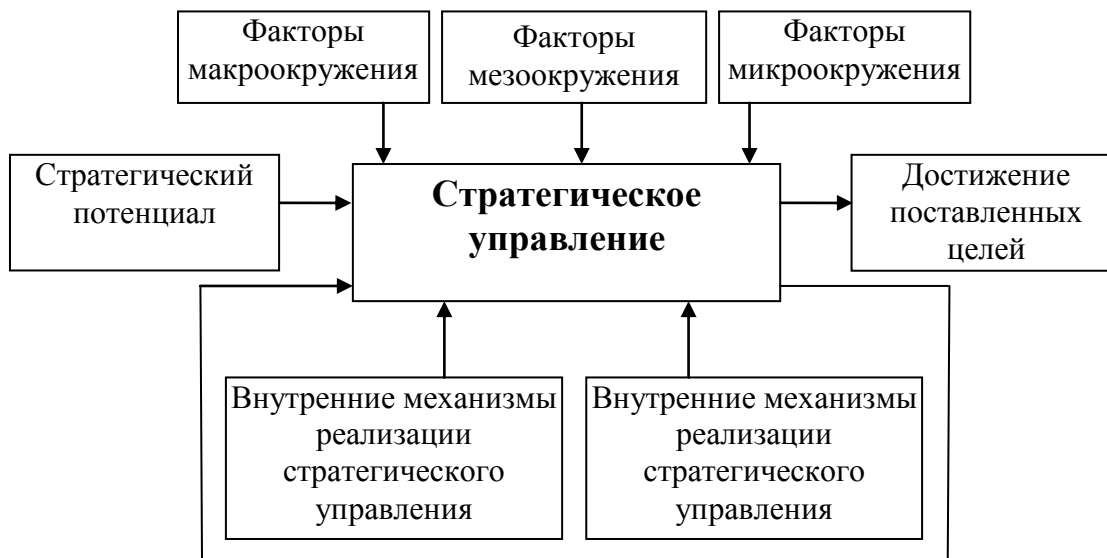


Рисунок 2.5 - Базисный блок стратегического управления интегрированным хозяйственным образованием в лесной промышленности

Как видно из рисунка, стратегическое управление интегрированным хозяйственным образованием в лесной промышленности может осуществляться через внутренние и внешние механизмы его реализации. За счет непосредственного влияния факторов внешней среды – факторов макроокружения, мезоокружения и микроокружения исходным параметром (выходом) является достижение поставленных целей интегрированным хозяйственным образованием в лесной промышленности.

Далее базисный блок должен быть разбит на 5 этапов (подсистем), каждый из которых на основе IDEF0-методологии необходимо подробно рассмотреть и описать (рисунок А.1).

Использование IDEF0-методологии для осуществления

стратегического управления интегрированным хозяйственным образованием в лесной промышленности обеспечивает одновременное применение к нему нескольких научных подходов - системного, при котором стратегическое управление характеризуется как система; маркетингового, ориентирующего функционирование интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности на интересы и потребности потребителей и других контрагентов; процессного, при котором описываются взаимосвязанные функции стратегического управления интегрированным хозяйственным образованием в лесной промышленности, директивного, предполагающего закрепление технологии как документально оформленные схемы.

Основой установления миссии, определения целей и выработки стратегий интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности является стратегический анализ внешней среды как исходный процесс стратегического управления.

В целях разработки стратегии развития интегрированного хозяйственного образования в лесопромышленном секторе экономики такой анализ включает исследование его деятельности и окружения по результатам предшествующей деятельности, текущего состояния внешней и внутренней среды и прогнозных направлений развития.

При этом конечная цель стратегического анализа - определение важнейших проблем и приоритетных направлений деятельности, а также разработка долгосрочных мер (стратегий), позволяющих повышать эффективность финансово-хозяйственной деятельности интегрированного хозяйственного образования в лесопромышленном секторе экономики. Наглядное описание технологии выполнения стратегического анализа внешней среды представлено тремя элементами, разработанной на основе IDEF0-методологии (рисунок Б.1):

- анализ факторов макроокружения, включающий исследование состояния экономики, политики государства, правового обеспечения деятельности, природной среды и природных ресурсов, общественной

культуры, образования и др.;

- анализ факторов мезоокружения, т.е. потребителей, конкурентов, поставщиков, контактную аудиторию, каналы сбыта и др.;

- анализ факторов микроокружения - кадров лесопромышленной интегрированной структуры, их интересы и потенциал, организации управления, производства, финансов, маркетинговой деятельности, организационной структуры.

Первым этапом стратегического анализа внешней среды является анализ факторов макроокружения, который проводится в целях исследования окружающей среды и определения изменений, трендов, возможностей, а также факторов риска и форс-мажора. Макроокружение лесопромышленной интегрированной структуры устанавливает ее общее положение во внешней среде и, как правило, не имеет индивидуального воздействия на отдельно взятых участников. Однако сила влияния макроокружения на нее может быть разной в зависимости от характеристик интегрированного хозяйственного образования в лесопромышленном секторе экономики. Изучение факторов макроокружения позволяет своевременно принимать меры как по использованию возможностей для сокращения упущенной выгоды, так и по предотвращению рисков и непредвиденных обстоятельств в целях снижения расходов. Поскольку анализ факторов макроокружения носит творческий и описательный характер и не поддается стандартизации и унификации, то руководителям интегрированных хозяйственных образований в лесной промышленности зачастую приходится проводить исследование посредством личного опыта, видения его необходимости и собственными методами, что является недостаточно точным и полным с практической точки зрения. Поэтому для наиболее глубокого анализа и исследования макросреды необходимо разбить ее на отдельные сферы. В этих сферах систематизируются однородные факторы, которые оказывают значительное влияние на деятельность лесопромышленной интегрированной структуры в целях дальнейшего описания потенциальных возможностей и угроз внешней

среды. Для выявления влияния факторов макроокружения на деятельность лесопромышленной интегрированной структуры, а также спрос и цены на мировых лесных рынках целесообразно исследовать международную сферу, политический и экономический аспекты макросреды.

Существенное влияние на эффективность деятельности лесопромышленной интегрированной структуры и ее работу оказывают факторы мезоокружения - субъекты, находящиеся в непосредственном с ней контакте и относятся к институциональной среде. Изучение институционального окружения лесопромышленной интегрированной структуры – второй этап стратегического анализа, направленный на исследование тех элементов этой среды, с которыми интегрированное хозяйственное образование в лесопромышленном секторе экономики имеет непосредственное взаимодействие. Отметим, что лесопромышленная интегрированная структура может оказывать существенную силу на содержание и характер такого взаимодействия, активно участвуя при этом в развитии дополнительных возможностей и предотвращении угроз ее эффективной деятельности.

Как правило, анализируются следующие основные сферы институционального окружения (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Характеристика основных сфер институционального окружения лесопромышленной интегрированной структуры

Сфера окружения	Описание и характеристика сферы
1	2
Рыночная сфера	При проведении анализа рыночной среды лесопромышленной интегрированной структуры дается оценка ее экономического состояния непосредственно в процессе самой деятельности. Если деятельность лесопромышленной интегрированной структуры осуществляется в разных регионах, то анализ рыночного окружения проводится для каждого региона, позволяющий выполнить сопоставление, сравнение, выявить положительные и отрицательные моменты функционирования лесопромышленной интегрированной структуры в этих регионах, а также определить вероятные возможности и угрозы рыночной среды.

Продолжение таблицы 2.7

1	2
Потребители продукции	При проведении анализа потребителей продукции лесопромышленной интегрированной структуры изучается та часть контактной аудитории, которая приобретает ее продукцию в целях удовлетворения потребностей. Исследуя потребителей продукции, важно выявить вкусы потребителей для покупки и выбора определенных типов деревянных домостроений, по их внутреннему обустройству; определить отношение покупателей к стоимости и качеству продукции; установить степень устойчивости спроса и его динамику, а также найти круг потенциальных потребителей и др.
Поставщики лесопромышленной интегрированной структуры	При проведении анализа поставщиков лесопромышленной интегрированной структуры, обеспечивающих и поставляющих предприятиям, входящим в интегрированное хозяйственное образование, материалы, сырье, полуфабрикаты, энергию и другие ресурсы, необходимо определить основные факторы в их деятельности, которые непосредственно влияют на эффективность, уровень конкурентоспособности и развитие лесопромышленной интегрированной структуры.
Маркетинговая политика производителей деревянных домов	Проводимая маркетинговая политика отличается большой гибкостью. Деревообрабатывающему предприятию зачастую не выгодно иметь собственное лесозаготовительное производство, но принять оптимальные решения невозможно без проведения оценки целесообразности закупок круглых лесоматериалов.
Конкуренты лесопромышленной интегрированной структуры	В процессе проведения анализа конкурентов ЛПК необходимо выявить и изучить сильные и слабые стороны конкурентов с целью оказания помощи в конкурентной борьбе и осуществления эффективной деятельности.
Посредники лесопромышленной интегрированной структуры	Проведение маркетингового исследования посредников лесопромышленной интегрированной структуры имеет важное информационное и практическое значение, поскольку сведения о структуре системы торговых посредников, стоимости их услуг способствуют принятию адекватного решения по организации и реализации продукции, в том числе: налаживание собственных торговых точек или обращение к услугам торговых посредников. Установление консалтинговых фирм и аудиторских компаний, проведение их сравнительного анализа дает возможность их выбора при необходимости обращения
Рынок рабочей силы	При проведении исследования рынка рабочей силы необходимо установить потенциал обеспечения лесопромышленной интегрированной структуры квалифицированными кадрами, а также уровень специализации, квалификации, образования, возраст, пол и др. с целью осуществления эффективной деятельности.
Окружающая природная среда	При анализе окружающей природной среды необходимо установить наличие определенных критериев деятельности лесопромышленной интегрированной структуры, характеризующих состояние экологии. Важно выявить установленные требования по охране окружающей среды в регионе с целью учета возможных последствий при их нарушении.

Продолжение таблицы 2.7

1	2
Сфера здравоохранения	В процессе анализа сферы здравоохранения необходимо установить состояние и регулирование социального обеспечения работников лесопромышленной интегрированной структуры. Проводимый анализ обеспечивает выбор наиболее оптимальных условий медицинского страхования и оптимизации необходимых для этого затрат.
Наука и образование	При проведении анализа сферы образования устанавливается уровень образования населения в районе расположения лесопромышленной интегрированной структуры и предоставляется информация о возможностях набора кадров в регионе, касающаяся непосредственно ее деятельности. При этом важно выбрать и принять решение о наборе кадров местного населения или из региона/города, определить образовательные учреждения, уровень подготовки.
Культурная сфера	При проведении анализ культурной сферы необходимо определить уровень культуры населения в районе расположения лесопромышленной интегрированной структуры, основные ее ценности и главные приоритеты. При этом лесопромышленной интегрированной структуре важно осуществлять так свою деятельность, чтобы сформировалось и поддерживалось благоприятное общественное мнение о ней в целях повышения конкурентоспособности
Сфера торговли и общественного питания	Осуществление анализа сферы торговли и общественного питания дает возможность лесопромышленной интегрированной структуре определить степень регионального потребления продукции на основе уровня жизни и удовлетворения потребностей населения. Наличие высокого уровня потребления продукции характеризует высокий уровень доходов местного населения, поэтому лесопромышленной интегрированной структуре нужно учесть этот фактор при установлении размеров заработной платы на предприятии.
Сфера транспорта и связи	Анализ сферы транспорта и связи дает возможность прогнозирования вероятных транспортных расходов и расходов на связь, оценки и выбора наиболее оптимальных вариантов поставки и отгрузки комплектующих и товаров в лесопромышленной интегрированной структуре. Важно установить состояние типа транспорта для его использования в лесопромышленной интегрированной структуре. Данная оценка позволяет спланировать будущие затраты и определить территориальное расположение лесопромышленной интегрированной структуры и соответствующих ее филиалов.
Пригородное сельское хозяйство	Сфера пригородного сельского хозяйства играет значительную роль в жизни населения, т.к. стоимость продукции местного назначения может быть меньше стоимости привозимой продукции. Поэтому при развитом пригородном сельском хозяйстве население тратит значительно меньше денежных средств на продукты питания, что, соответственно, отражается жизненном уровне региона.
Сфера строительства	Главнейшей проблемой институциональной среды лесопромышленной интегрированной структуры является вопрос обеспечения жильем, в том числе и молодых специалистов. Поэтому для привлечения квалифицированных специалистов и повышения конкурентоспособности важно содействовать в приобретении жилья.

Продолжение таблицы 2.7

1	2
Сфера жилищно-коммунального хозяйства и бытового обслуживания населения	Для оценки уровня жизни, доходов и удовлетворенности условиями жизни населения важную роль играет проведение анализа жилищно-коммунального хозяйства и бытового обслуживания населения. При этом компенсация расходов на жилищно-коммунальные услуги является хорошим стимулом в социальной поддержке работников лесопромышленной интегрированной структуры
Сфера промышленности	Для определения возможных поставщиков сырья и комплектующих, а также потенциальных потребителей произведенной продукции необходимо проводить исследование промышленной сферы, от уровня развития которой в районе расположения лесопромышленной интегрированной структуры непосредственно зависит потенциал предприятия.

Вход, факторы и механизмы осуществления анализа институционального окружения те же, как и при проведении анализа факторов макроокружения, но при этом носят более ограниченный и точный характер. Выходом системы или результатами проведенного анализа институционального окружения будут точно установленные и четко сформулированные возможности развития интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности в областях, затрагивающих его деятельность или в тех регионах, в которых он хотела бы ее вести, а также существующие угрозы интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности при реализации определенных возможностей. Анализ институционального окружения носит качественный и количественный характер, после проведения которого руководство лесопромышленной интегрированной структурой должно иметь как описательную характеристику внешней среды, так и статистику, характеризующую некоторые ее сферы. Также в результатах анализа должны быть отражены прогнозы развития ситуации в регионах, на которые ориентируется интегрированное хозяйственное образование в лесной промышленности.

Составляющая общей среды лесопромышленной интегрированной структуры, находящаяся в ее пределах называется микроокружением или внутренней средой, факторы которой оказывают постоянное и

непосредственное влияние на ее деятельность. Микросреда состоит из нескольких сфер, общее состояние которых определяет имеющийся потенциал и существующие возможности лесопромышленной интегрированной структуры (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Характеристика основных сфер микроокружения

Сфера окружения	Описание и характеристика сферы
1	2
Производственная сфера	В процессе анализа необходимо определить соответствие производственных мощностей современным конкурентным требованиям, т.е. отвечают ли современным условиям или, наоборот, морально устарели. При этом лесопромышленной интегрированной структуре необходимо установить эффективность использования своих производственных мощностей, уровень недогрузки мощностей и возможности повышения эффективности использования производственного потенциала.
Сфера исследований и разработок	При оценке научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок необходимо выяснить уровень их отдачи и определить, могут ли они приводить к разработке принципиально новой продукции
Финансовая сфера	В ходе анализа финансовой сферы возникает необходимость оценки финансовых показателей деятельности лесопромышленной интегрированной структуры и динамики их изменения, среди которых уровень рентабельности, уровень финансовой и экономической устойчивости, степень ликвидности, платежеспособности, уровень финансовой независимости. При этом в любой лесопромышленной интегрированной структуре должен быть организован качественный и эффективный финансовый анализ, поскольку в процессе его осуществления необходимо отслеживать финансовое состояние текущей деятельности.
Маркетинговая сфера	При осуществлении анализа маркетинговой сферы необходимо проводить всесторонние маркетинговые исследования посредством выявления конкурентных преимуществ и внутренних слабостей. В ходе анализа важно определить сильные и слабые стороны интегрированного образования в лесной промышленности, т.е. показатели качества, доставки, гарантии; эффективность ценовой политики, выявляя при этом ценовое лидерство или роль ценового последователя; долю рынка, ее удержание, изменения доли рынка, наличие возможностей выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков. Также при проведении исследований рынка надо выяснить меру обеспеченности лесопромышленной интегрированной структуры необходимой информацией, способствующей ей направлять свою деятельность в соответствии с запросами покупателей деревянных домов.

Продолжение таблицы 2.8

1	2
Управленческая сфера	В результате анализа управленческой сферы интегрированного образования в лесной промышленности надо выяснить четкость распределения прав и обязанностей, а также установить, существует ли в лесопромышленной интегрированной структуре практика снижения управленческих затрат, осуществляется ли взаимодействие структурных подразделений при достижении управленческих целей интегрированного образования. Для этого должен быть рассчитан ряд показателей, среди которых показатель эффективности управления, численность управленческих кадров, коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции и др.
Кадровая сфера	В ходе анализа кадровой сферы лесопромышленной интегрированной структуры определяется ценностная доминанта высшего руководства - стиль управления, используемый высшим руководством. При этом необходимо установить длительность занимаемых руководящих мест высшим руководством, насколько долго они планируют остаться в занимаемой должности. Наряду с этим также важно определить выполнение менеджерами среднего уровня задач планирования и контроля, относящихся к календарному плану действий, снижению расходов и повышению качества; провести соответствие квалификации кадров текущим и будущим направлениям деятельности; выяснить общее положение работников и степень их мотивации; сопоставить политику заработной платы лесопромышленной интегрированной структуры с другими типичными образованиями.

Полученные результаты стратегического анализа являются важными для лесопромышленной интегрированной структуры, они должны быть сведены в определенную систему, увязаны и взаимосогласованы между собой.

Для подведения итогов стратегического анализа необходимо:

1. Составить список угроз и возможностей внешней среды, которые выявлены в процессе проведения макроанализа и исследования институционального окружения, сильных и слабых сторон лесопромышленной интегрированной структуры, установленные в ходе анализа микросреды посредством SWOT-анализа. Для лесопромышленных предприятий малой или средней мощности указанный набор факторов можно дополнить такими условиями внешней среды и внутренней среды, непосредственно отражающих конкретную ситуацию, в которой они находятся.

2. Проранжировать факторы внешней и внутренней среды по степени значимости каждого из них для лесопромышленной интегрированной структуры. При этом руководителю интегрированного образования в лесной промышленности необходимо сформировать группу экспертов, которые определяют важность и существенность данных характеристик составляющих общей среды лесопромышленного интегрированного образования.

3. На основе составленного списка факторов микро- и макросреды и их ранжирования построить SWOT-график с помощью методики построения SWOT-матриц. Данный график является важным при установлении целей и стратегии лесопромышленного интегрированного образования, поскольку имеет не только описательный характер, но и качественное значение. При построении SWOT-графика по горизонтальной оси необходимо отложить в соответствии с полученным рангом выявленные возможности и угрозы внешней среды, аналогично по вертикальной оси необходимо отложить сильные и слабые стороны предприятия. Возможности и силы учитываются со знаком «+», а угрозы и слабости принимаются со знаком «-». Далее в системе координат наносятся точки пересечения двух характеристик и обозначаются координаты, т.е. ранговые значения соответствующих показателей.

4. Определить значимость каждой пары с помощью критерия (k_{xy}), который находится как модуль (длина) вектора от начала координат до точки соответствующей пары с координатами (x , y) и рассчитывается по формуле:

$$k_{xy} = \sqrt{x^2 + y^2} . \quad (2.1)$$

Чем выше значение данного критерия, тем большее внимание надо обратить на него лесопромышленному интегрированному образованию, поскольку наибольшее значение критерия обеспечивает значительные стратегические возможности или скрывает в себе очень большую угрозу.

Представленный критерий дает возможность определить варианты стратегий лесопромышленного интегрированного образования, среди

которых:

- использование сильных сторон лесопромышленной интегрированной структуры для того, чтобы получить соответствующую отдачу от открывающихся возможностей, которые появились во внешней среде;

- использование сильных сторон лесопромышленной интегрированной структуры для того, чтобы устранить потенциальные угрозы, появившиеся во внешней среде;

- устранение угроз внешней среды вместе с исключением слабых сторон лесопромышленного интегрированного образования;

- использование открывающихся возможностей внешней среды для того, чтобы устранить слабые стороны лесопромышленного интегрированного образования.

5. Сформировать систему показателей, характеризующих состояние лесопромышленной интегрированной структуры, необходимую для проведения стратегического анализа. При этом необходимо обратить внимание на то, что важным моментом является сравнение показателей с подобными показателями предыдущих периодов, а также определение трендов, т.е. разработка прогнозных показателей на краткосрочный период времени, что имеет важное значение при формировании стратегии лесопромышленного интегрированного образования. Разработка трендов - наиболее трудоемкий процесс стратегического анализа, но пренебрегать им не стоит, поскольку учет прогнозных показателей состояния внешней среды и внутренней среды позволяет лесопромышленной интегрированной структуре предотвратить стратегические ошибки в стратегическом управлении и устранить при этом серьезные негативные последствия.

После выполнения комплексного стратегического анализа и подведенных его итогов, необходимо приступить к следующему этапу стратегического управления – формулировке миссии и целей лесопромышленной интегрированной структуры, а далее – формированию альтернативных стратегий.

Миссия лесопромышленной интегрированной структуры представляет собой основу разработки ее стратегии и устанавливает общие цели основных элементов интеграционного образования: менеджмента лесопромышленного интегрированного образования, финансовой составляющей, маркетинга, производственной деятельности, инновационной деятельности, кадровых ресурсов. Формулировка миссии лесопромышленного интегрированного образования отражает общие цели и приоритетные направления развития. В миссии лесопромышленного интегрированного образования должны быть отражены необходимые потребности персонала, контактных групп интегрированного образования, и, прежде всего, существующих и потенциальных партнеров его продукции, а также его корпоративная культура и система общественных приоритетов и ценностей. Для каждого интегрированного хозяйственного образования формулируется своя индивидуальная миссия, определяемая собственными отличительными чертами, направлениями деятельности и развития, поскольку любая лесопромышленная интегрированная структура имеет свой стратегический потенциал и функционирует в условиях макро- и микросреды, по-своему, оказывающих воздействие на интегрированное формирование. Поэтому для формулирования миссии лесопромышленной интегрированной структуры важно проводить анализ внешней среды и внутренней среды, который позволит выявить стратегические возможности, установить финансово-экономические результаты и выявить перспективные направления ее рыночного окружения и развития.

Следующим этапом стратегического управления является формирование портфеля стратегических альтернатив и выбора генеральной стратегии развития лесопромышленного интегрированного образования.

Процесс разработки стратегии заключается в выборе руководителем определенной стратегии при формировании ее нескольких различных вариантов. В большинстве ситуаций, которые возникают в процессе управления предприятием, при принятии стратегического решения требуется

установление возможных его вариантов и выбора одного из них. Обычно варианты действий не заданы и их нужно найти. В этой связи важным звеном процесса принятия стратегических решений является нахождение стратегических альтернатив.

При формировании портфеля стратегических альтернатив лесопромышленной интегрированной структуры собирается подробная информация, проводится ее анализ, определяется качество стратегического решения, осуществляется выбор стратегии. В сложившейся ситуации руководитель лесопромышленной интегрированной структуры может остановить свой выбор на типовой стратегии и не искать альтернативные решения, но в таком случае выбранная стратегия может не удовлетворить нестандартным сложившимся условиям и привести к ее неуспешной реализации. Поэтому лесопромышленная интегрированная структура должна разработать различные варианты достижения целей в зависимости от их постановки.

Проанализировав современные источники по стратегическому управлению, отметим, что многие исследователи при рассмотрении этапа формирования стратегических альтернатив акцентируют внимание на классификации стратегий по различным типам, чаще всего выделяя при этом 4 их вида:

- 1) стратегию постоянного роста;
- 2) стратегию ограниченного роста;
- 3) стратегию сворачивания деятельности (ухода из бизнеса);
- 4) комбинация из вышеперечисленных стратегий.

Совершенно очевидным является то, что достижение одной и той же цели может осуществляться разными способами. К примеру, для увеличения прибыли можно снизить издержки, но и можно также увеличить полезность для потребителя производимой продукции. Поскольку расширение целей решает проблему того, чего хочет достичь предприятие, план действия решает задачу того, какие действия необходимы, чтобы поставленная цель

была достигнута, то стратегия согласуется с возможными способами достижения цели предприятием. Поэтому формирование портфеля стратегических альтернатив означает разработку разных способов достижения поставленных предприятием целей.

Для формирования портфеля стратегических альтернатив отсутствуют стандартные типовые методики определения альтернативных стратегий. Это процесс творческий, полностью зависящий от опыта руководителей, корпоративной культуры предприятия и системы корпоративных ценностей. К сожалению, в современных литературных источниках недостаточно внимания уделено данному этапу стратегического управления, но большинство исследователей считают его особенно важным, поскольку именно здесь может существовать большая вероятность в совершении стратегических ошибок. При этом устраняются они довольно сложно по сравнению с тактическими ошибками (их можно исключить посредством оперативных мероприятий), т.к. стратегические ошибки слишком поздно выявляются и не подлежат устранению.

Формированием стратегии, как правило, занимается высшее руководство. Однако это применимо для принятия стратегического решения и выбора стратегии. Но чтобы портфель стратегических альтернатив был максимально полным, необходимо при его формировании учесть мнение всего персонала лесопромышленной интегрированной структуры. В этом случае эффективным способом является метод «мозговой атаки», при котором появляются объективные, зачастую решительные и оригинальные предложения.

Технология процесса создания портфеля стратегических альтернатив включает формирование множества различных вариантов:

1. Определение вариантов использования возможностей внешней среды.
2. Определение и выбор вариантов устранения угроз внешней среды.
3. Установление вариантов сохранения и использования сильных

сторон развития интегрированной лесопромышленной структуры.

4. Установление вариантов устранения слабых сторон развития интегрированной лесопромышленной структуры.

Результаты проведения первых четырех этапов формируют предварительный портфель стратегических альтернатив, который в дальнейшем требует проведения пятого этапа - качественного анализа портфеля стратегических вариантов развития интегрированной лесопромышленной структуры. При его проведении необходимо выявить соответствие определенным критериям по ряду показателей, представленных в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Параметры оценки стратегических альтернатив

Параметры оценки	Содержание оценки
1. Количество стратегических альтернатив	Данный показатель является субъективным, однако дает оценку полноты портфеля стратегических альтернатив без проведения глубокого качественного анализа. При этом число входящих в портфель стратегических альтернатив неограниченно. Чем больше стратегий в портфеле, тем вероятнее, что предприятие не упустит благоприятный вариант.
2. Целостность портфеля стратегических альтернатив	При определении данного параметра важно установить полноту списка стратегических альтернатив, т.е. необходимо учесть все варианты стратегических альтернатив, а также определить вероятность незамеченных альтернатив. Если вдруг некоторая стратегическая альтернатива оказалась незамеченной, но при этом лучше всего достигаются поставленные цели, усилия и ресурсы с минимальным количеством времени и обеспечивается оптимальный положительный результат, то соответственно результат будет хуже, чем можно было бы получить. Тогда появляется угроза упущенной выгоды за счет того, что не были учтены все стратегические альтернативы.
3. Автономность альтернативных стратегий	Заключается в том, что альтернативные стратегии должны быть свободны и независимы не только друг от друга, но и от ранее проводимого стратегического анализа.
4. Сопоставимость альтернативных стратегий поставленным целям	Представленные стратегии должны иметь четкие направления в достижении поставленных целей и выполнении миссии интегрированной лесопромышленной структуры.

Если предварительный портфель стратегических альтернатив не отвечает одному из вышеуказанных критериев, то необходимо выполнить обратную связь, т.е. вернуться к формированию предварительного портфеля стратегических альтернатив и привести его в соответствие с установленными

показателями.

Выбор генеральной стратегии и формирование дерева стратегий представлены на рисунке В.1.

Несмотря на важность выбора целей лесопромышленной интегрированной структуры и ее участников, они имеют менее постоянный характер по сравнению со стратегией. В лесопромышленной интегрированной структуре может быть бесконечный пересмотр стратегий, но в самой стратегии изменения происходят достаточно редко, поэтому важным этапом стратегического управления является выбор генеральной стратегии. При этом между формированием портфеля стратегических альтернатив и выбором одной из них нет четкой границы. Поскольку оба этапа непосредственно предполагают проведение аналитической работы над стратегическими альтернативами, то они осуществляются одновременно и не поддаются разграничению на отдельные процессы. Такая работа является трудоемкой и кропотливой, а по уровню сложности и объему равна стратегическому анализу. Окончательное решение руководства лесопромышленной интегрированной структурой по выбору стратегии зависит от полной и проведенной на должном уровне работы.

Заключительной фазой стратегического управления лесопромышленной интегрированной структурой является стратегический контроль, имеющий большое значение. Стратегический контроль и регулирование – это процесс оценки и анализа достигнутых состояний лесопромышленного интегрированного образования с последующей настройкой для наиболее полного достижения стратегических целей.

Составляющие системы стратегического контроля представлены на рисунке 2.6.

Если реальный уровень параметра контроля лучше ожидаемого, то возможно увеличение желаемого значения параметра контроля при условии, что это не противоречит целям лесопромышленного интегрированного образования.

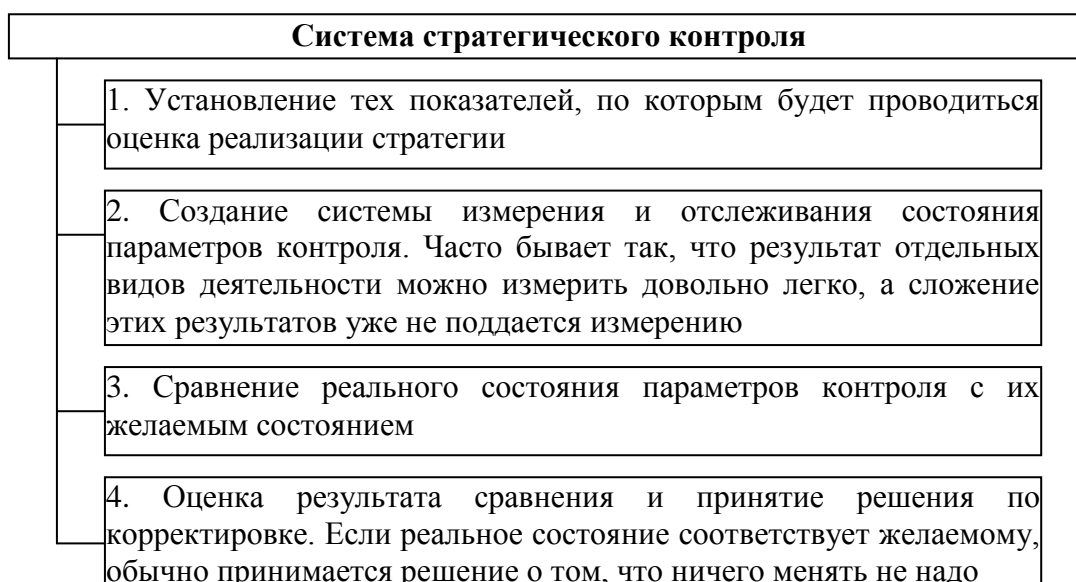


Рисунок 2.6 – Составляющие системы стратегического контроля

Кроме того, плохо организованная работа по стратегическому контролю создает большие трудности в деятельности лесопромышленной интегрированной структуры и может иметь ряд негативных тенденций функционирования, среди которых: подмена целей лесопромышленного интегрированного образования критериями контроля из-за того, что работники ориентируют свою деятельность на контролируемые параметры; излишний контроль деятельности работников и подразделений лесопромышленной интегрированной структуры; большая загруженность руководителей информацией, которая поступает из системы стратегического контроля.

Одним из важных условий осуществления стратегического управления лесопромышленной интегрированной структурой является проведение постоянного, полного и качественного контроля стратегических планов. Организация стратегического контроля должна быть направлена на выполнение всех планов, программ, заданий по таким критериям как количество, качество, затраты, исполнители и сроки.

Обеспечить организованность функционирования лесопромышленной интегрированной структуры возможно только в том случае, если при проектировании анализировались принципы рационализации структур и

процессов, принимались меры по соблюдению законов организации. Средствами осуществления стратегического управления являются стратегии развития лесопромышленного интегрированного образования, формируемые на основе проведенного анализа окружения, сильных и слабых сторон исходя из сформулированной миссии и основных целей лесопромышленной интегрированной структуры.

Контроль над осуществлением стратегического управления должен сосредоточить внимание на приведении выбранной стратегии к достижению поставленных целей и выработать рекомендации по корректировке стратегии в соответствии с установленными условиями.

В заключении необходимо отметить, что процесс разработки и реализации стратегии лесопромышленного интегрированного образования по своей структуре (системе базовых принципов и приемов) является типичным для интегрированных хозяйственных образований в целом, однако существующие специфические характеристики и условия реализации, заложенные в природе лесопромышленного сектора экономики, существенно изменяют типовые стратегические сценарии, требуя от руководства применения адекватного аналитического и управленческого инструментария.

3 СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И МЕХАНИЗМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАНИЙ В ЛЕСНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

3.1 Методический подход к формированию регионального инфраструктурного кластера в лесной промышленности

В настоящее время в лесопромышленном секторе экономики России наибольшее распространение получили вертикально-интегрированные структуры. Значительно реже можно встретить горизонтально-интегрированные образования.

В этой связи основное внимание уделяется не предприятию как основному субъекту управления, осуществляющему технологическую цепь, начиная с организационно-технической разработки и добычи сырья и заканчивая реализацией конечной продукции и обслуживанием ее потребителей. В современных условиях развития экономики главным субъектом управления становится межотраслевой производственный комплекс или хозяйственное образование, которые управляют такой технологической цепью как интегрированной системой. Управление такими комплексами обеспечивается на основе современных информационных технологий, позволяющих координировать их не только в региональном разрезе, в масштабах национальной экономики, но и в мировом масштабе. К межотраслевым производственным комплексам относятся топливно-энергетический комплекс, транспортный, строительный, нефтегазохимический комплекс (НГХК), лесопромышленный комплекс (ЛПК), рудно-сырьевой и металлургический комплекс (РСМК), авиакосмический комплекс, аэрокосмический, энергомашиностроительный и электротехнический комплексы, а также ряд других комплексов, образующих промежуточный уровень между различными взаимосвязанными отраслями и народным хозяйством в целом. Они несут существенно меньшие

затраты по сравнению с рынком, координирующим деятельность различных производителей, а экономия, возникающая за счет транзакционных издержек, покрывает убытки в управлении крупными интегрированными образованиями и бюрократизации центральных аппаратов управления. Интегрированные хозяйственные образования функционируют и развиваются в том случае, пока эта экономия компенсирует снижение эффективности по ограничению отношений на рынке и стабилизирует рост накладных расходов и организационно-управленческих издержек. В этой связи интегрированное хозяйственное образование характеризуется достаточно трудно определяемыми, но абсолютно объективными оптимальными размерами, в результате которых экономия, относящаяся на масштабы производства и снижение транзакционных издержек, не покрывает увеличение косвенных затрат. В таком случае функции оперативного управления интегрированное хозяйственное образование может отдать дочерним предприятиям или отнести их на особый баланс, а также продать свой пакет акций, при этом контрактные отношения сохраняются с выделившейся фирмой.

Увеличение масштабов интегрированных хозяйственных образований направлено на минимизацию неопределенности как важнейшей составной части транзакционных издержек через снижение количества внешних транзакций, их замены на устойчивые и планомерно организованные контрактные отношения в рамках существующей интегрированной структуры. Если стремиться повышать определенность, то интегрированное хозяйственное образование будет добиваться подчинения себе всё большего количества формально независимых предприятий посредством системы заключения контрактов, лицензий и непосредственных личных отношений. Таким образом, промежуточная структура координирует и организует деятельность целого комплекса предприятий, работающих практически по общему плану.

В современных условиях экономики нижний уровень занимает

огромное количество юридически самостоятельных хозяйствующих субъектов малого и среднего бизнеса, но большинство из них объединяются с крупными интегрированными образованиями, осуществляющими планирование деятельности всей структуры в целом. В этой связи создается интегрированная структура, т.е. комплекс предприятий, внутри которого осуществляется общая научно-техническая политика, финансовая, инвестиционная, зачастую и кадровая политика, организуется единая система обучения персонала и информационная система, разрабатывается корпоративная культура, создается комплексное управление качеством продукции, проводится общественная консультация по вопросам назначения руководства предприятий, формируется коллективная стратегия реструктуризации.

При этом экономические отношения в интегрированном хозяйственном образовании построены на:

- отношениях собственности, т.е. участники имеют право распоряжаться, владеть и пользоваться контрольным и блокирующим пакетами акций, долями капитала и др.;

- технологических связях, т.е. разрабатываются общие стандарты, предоставляются лицензии и ноу-хау;

- финансовых отношениях, включающих инвестиционную деятельность, авансовые платежи и займы, клиринговые операции и даже бартерные сделки;

- отношениях субподряда и субконтракта;

- отношениях траста, т.е. доверительное управление активами;

- договорных отношениях, закрепленных в уставе предприятий или на определенных личных соглашениях, которые позволяют формировать и развивать единую техническую политику, маркетинговую политику, кадровую политику, финансовую политику, инновационную и инвестиционную политику.

В условиях глобализации экономики основными участниками

мирового рынка товаров и услуг, денежного капитала, науки и техники, ресурсов являются транснациональные компании – вертикально-интегрированные и горизонтально-интегрированные структуры, осуществляющие межотраслевые технологические цепи начиная с добычи и производства сырья и материалов и заканчивая реализацией (в некоторых случаях - утилизацией) конечной продукции и обслуживанием ее потребителей. Это позволило при дальнейшей концентрации капитала и развитии интегрированных хозяйственных образований сформировать концерны, финансово-промышленные группы (ФГП), консорциумы, картели, холдинги, предпринимательские сети, стратегические альянсы, ассоциации, концерны, корпорации и другие виды. Причины таких изменений состоят в усилении взаимосвязи и взаимозависимости между отраслями и отраслевыми технологиями, возрастании информационной роли как главного производственного ресурса и особого товара. Если в прошлом все отрасли развивались относительно независимо и обладали уникальными технологиями, то в настоящее время используются технологии других отраслей и основные результаты фундаментальных исследований. При этом сопряженными затратами, связанными с этими процессами, пренебрегать нельзя, необходимо развивать и применять различные способы удовлетворения рыночных потребностей путем технологий, типичных для различных отраслей. Вместе с тем произошел и рост транзакционных издержек, характеризующиеся координацией экономической деятельности большого числа независимых производителей на рынке.

В связи с этим в лесопромышленном секторе экономики стремительно начали создаваться и развиваться различного типа интегрированные хозяйственные образования, появление которых явилось закономерной реакцией на рыночную экономику, поскольку новая форма финансового объединения стала наиболее жизнеспособной.

Новый стимул в развитии интеграционных бизнес-процессов появляется вследствие формирующегося на базе стран-членов таможенного

союза (Россия, Беларусь, Казахстан) единого экономического пространства – ЕвразЭС.

Российские лесопромышленные компании получают возможность формировать межотраслевые интегрированные хозяйственные образования. В такой ситуации целесообразно будет использовать прием – перекрестное владение акциями между различными структурными единицами, находящимися в разных странах, транснациональной холдинговой компании. У российских лесопромышленных корпораций есть все основания, и, прежде всего, ресурсные возможности для того, чтобы инициировать создание транснациональных лесопромышленных холдингов.

Такая инициатива будет способствовать как дальнейшему развитию интеграционных бизнес-процессов, так и расширению числа участников единого европейско-азиатского экономического пространства, где локомотивом процесса станет Россия.

Вертикально-интегрированные холдинги лесопромышленного профиля в России уже оказали свою высокую эффективность.

Новые возможности, открывшиеся в условиях таможенного союза, этапа последующей интеграции при формировании ЕвразЭС, а также вступления России в ВТО, побуждают лесопромышленные интегрированные образования диверсифицировать организационно-правовые формы управления межотраслевыми бизнес-процессами лесопромышленного сектора экономики.

Гипотеза о значительном повышении эффективности функционирования лесопромышленного интегрированного образования на основе комбинирования вертикальной и горизонтальной интеграции входящих в него бизнес-единиц была высказана еще в начале этого столетия. Однако возможность проверить эту гипотезу появились лишь в 2010-2011 гг. в процессе разработки бизнес-проекта и первых этапов его реализации, на примере фрактально интегрированной ХК «Юградревмебель».

По интеграционному принципу формирования - это компания

смешанного типа. И хотя по масштабам ее деятельности, на первых этапах ее становления и развития, она относится к региональным интегрированным структурам, в стратегическом плане вектор ее развития ориентированы на среднеазиатский рынок лесопродукции, включая Казахстан.

Структурная модель фронтально организованной холдинговой компании «Юградревмебель» представлена в таблице 3.1.

Материнской структурой в данной ХК является домостроительный комбинат, который получает в управление (траст) контрольный пакет акций всех других предприятий, фирм и организаций холдинга. На базе домостроительного комбината в стратегическом плане намечено создание организаций многоотраслевого типа, т.е. транзакционной компании, ориентированной в масштабах СНГ на европейско-азиатское экономическое пространство.

Таблица 3.1 - Структура ХК «Юградревмебель»

Вертикально-интегрированное акционерные общества холдинга	Горизонтальная интеграция
ЗАО «Домостроительный комбинат»	Предприятия по производству мягкой мебели, корпусной мебели, кухонь, мебели для спален, прихожих
ОАО «Мебельный комбинат»	Фирмы по проектированию и дизайну домов, по комплектации и сборке, по продаже и транспортировке
ОАО «Фанерный комбинат»	Предприятия по производству и закупке шпона, фанеры
ОАО «Древесно-плитный комбинат»	Предприятия по производству плит ДСП, МДФ и др.
ОАО «Лесопильно-деревообрабатывающий комбинат»	Лесопильный завод, столярная фабрика, сушильное хозяйство
ОАО «Лесозаготовительный комбинат»	Малые предприятия и передвижные мехотряды для валки, трелевки и вывозки древесины
ООО «Лесохозяйственное производство»	Малые лесохозяйственные предприятия и бригады для посадки и ухода за лесными культурами, лесопитомник

Наряду с функцией головного предприятия, домостроительный комбинат принял на себя и функции управляющей компании, что зафиксировано в уставных документах ХК. Эти функции выполняет

специализированная структура в составе комбината, своего рода внутрикорпоративный финансовый центр (субхолдинг).

В задачу управляющей структуры ХК – субхолдинга входит, наряду с типичным набором функциональных задач, приобретение (а возможно и учреждение) дочерних фирм, подбор ассоциированных и аффилированных фирм. При этом, как показал опыт первого этапа формирования ХК «Юградревмебель», пакет акций, достаточный для эффективного управления зависимыми фирмами, составляет, как правило, 10-15 % от общего числа акций этих фирм. Наличие таких фирм в ХК позволяет решать определенные задачи:

- снизить загруженность менеджмента холдинга за счет децентрализации ряда полномочий и ответственности в решении мелких текущих проблем;
- ликвидировать нерациональный параллелизм и углубить специализацию;
- выделить перспективные производства и сегменты рынка;
- привлечь капитал соучредителей за счет определенной степени зависимости, но при сохранении определенной степени контроля;
- создать взаимосвязанную информационную систему с достаточной степенью прозрачности.

В то же время приобретение (учреждение) дочерних фирм дает возможность ХК обеспечивать постановку и достижение более масштабных целей, т.е.:

- расширить масштабы коммерческих операций и достичь значительный эффект за счет снижения операционных расходов и накладных затрат;
- расширить внутрикорпоративные торговые, финансовые и инвестиционные операции в целях минимизирования транзакционных издержек;
- оптимизировать и рационализировать управление ХК и ее

организационную структуру;

- стабилизировать производственные связи и организовать управление взаимоотношениями с поставщиками в специализированной технологической цепочке;

- согласовать инновационно-производственные, инвестиционные и сбытовые программы дочерних фирм в целях развития их общей конкурентоспособности;

- снизить таможенные расходы за счет внутрикорпоративных трансакций;

- снизить уровень ограничений антимонопольного законодательства в связи с сохранением юридической самостоятельности дочерних фирм;

- расширить масштабы управления внешнеэкономической деятельностью и прямыми зарубежными инвестициями;

- рассредоточить хозяйственные риски в различных регионах, отраслях и сегментах рынка между дочерними фирмами.

Базовым элементом холдинговой компании «ЮГрадревмебель» является финансовый центр ЗАО «Домостроительный комбинат», который в составе этого комбината имеет достаточно четко выстроенную структуру субхолдинга. При организации данного «финансового центра» владельцы вошедших в холдинговую компанию акционерных обществ передали (а в некоторых случаях - продали) право собственности на активы оперативно-производственной самостоятельности.

Финансовый центр ХК «ЮГрадревмебель» - отслеживает финансово-экономическую ситуацию, как на внутреннем, так и внешнем рынках, что особенно актуально в период мирового финансово-экономического кризиса и в посткризисный период. Кроме того в функции финансового центра ХК входят маркетинговые исследования на внешнем и внутреннем рынках, а также стратегический финансовый менеджмент.

Финансовый центр ХК ведет экспертизу предлагаемых дочерними фирмами экспортных и импортных бизнес-проектов, производит оценку их

риска, уровня доходности и отбирает наиболее эффективные проекты. Холдинговая компания аккумулируя доходы и перераспределяя их между подконтрольными бизнес-единицами, осуществляет внутрикорпоративное кредитование и финансирование проектов. Владея контрольными пакетами акций, ХК координирует многие сферы деятельности контролируемых фирм, исходя из суммарного, т.е. общего интереса холдинга.

К настоящему времени ЗАО «Домостроительный комбинат», являясь материнской бизнес-группой всей холдинговой компании, приобрел акции дочерних акционерных обществ: Мебельный комбинат, Фанерный комбинат, предприятий по производству древесных плит и лесопильно-деревообрабатывающее производство. Аффилированными, т.е. зависимыми от холдинга производственными подразделениями являются ОАО «Лесозаготовительный комбинат» и ООО «Лесохозяйственное производство».

Миссию ХК «Юградревмебель» можно сформулировать как: «Устойчивое развитие ХК в целях социально-экономического благополучия сотрудников и удовлетворения потребностей населения ХМАО-Югры в комфортном малоэтажном деревянном жилье, изготовленном «под ключ» по стандартам XXI века».

Такой подход к запросам современных потребителей экологически здорового жилища, к тому же по приемлемым ценам, соответствует духу времени. При этом не только население ХМАО-Югры, но и покупатели Тюменской области, Казахстана заказывают по интернету дома «под ключ» данной ХК. Мебельный комбинат поставляет для этих домов следующий набор мебели: мебель для спален, кабинет, гостиную, прихожую и кухню. Мебель производится в основном из цельной древесины хвойных пород, тонированной и покрытой матовым лаком. Столешницы для кухни делают из плит OSB по технологии «постформинг».

Таким образом, данная ХК представляет собой межотраслевую интегрированную структуру, которая на основе долгосрочных контрактов и

единой информационной базы реализует не только производственно-сбытовые функции, но и финансовую, инновационную и маркетинговую стратегии. При этом стратегическое планирование и управление процессом производства и сбыта продукции опирается на самые прогрессивные, мирового уровня стандарты информационного обеспечения (в частности, SADT-методологию), технологии прогнозирования рыночной конъюнктуры и методы учета полных затрат вместе с сопряженными затратами смежных отраслей.

Данная ХК, специализированная на ключевой компетенции, вводит единый стандарт на документооборот, что позволяет вести целевые маркетинговые исследования в процессе реализации продукции в различных регионах, создать единую логистическую службу и перераспределять запасы готовой продукции. В результате создания единой сети поставок сырья и материалов, сбыта продукции, ХК закупает товары у поставщиков оптом по более низким ценам, осуществляет гибкую товарно-ценовую и маркетинговую политику.

Кроме того, ХК практически подошла к завершающему этапу - созданию инфрасистемного комплекса кластерного типа при формировании интегрированных хозяйственных образований в лесной промышленности на уровне региона, миссия которого – эффективное обеспечение и обслуживание финансово-хозяйственной деятельности холдинга.

Создание крупных интегрированных образований, особенно сконцентрированных преимущественно в одном регионе, неизбежно приводит к необходимости оптимизации инфраструктуры и превращения ее в инфрасистемный комплекс кластерного типа регионального масштаба, который призван обеспечивать, прежде всего, бесперебойную работу предприятий лесной промышленности.

Создание инфрасистемного комплекса кластерного типа целесообразно осуществлять на основе реализации процесса проектного финансирования, в который целесообразно включить следующие этапы:

Этап 1 - Предварительный отбор объектов, объемы финансирования и

представление идеи в формате бизнес-плана. Ранжирование проектов с учетом соответствия миссии интегрированной структуры в лесной промышленности, стратегии и критериям эффективности.

Этап 2 - Формирование портфеля проектов в лесной промышленности, суммирование требуемых ресурсов (кадровых, материально-производственных, финансовых и других).

Этап 3 - Оптимизация графиков финансирования и реализации проектов по принципу сбалансированности денежных потоков.

Этап 4 - Определение суммарного дефицита средств и повторный отбор проектов.

Этап 5 - Определение объемов дополнительных финансовых ресурсов для реализации проектов и источников финансирования.

Именно на основе представленного процесса проектного финансирования был осуществлен отбор бизнес-проекта по созданию инфрасистемного комплекса кластерного типа в ХК «Юградревмебель».

Следует отметить, что в связи с включением в состав ХК и лесохозяйственного производства, появилась необходимость обеспечивать себя семенным и посадочным материалом, вести лесокультурные работы и уход за молодняками до передачи лесных культур в лесопокрытую площадь.

Таким образом, не только в лесопромышленной структуре холдинга, но и в лесохозяйственном производстве, целесообразность горизонтальной интеграции оказалась очевидной.

Наряду с производственной и социальной инфраструктурой в настоящее время все большее число исследователей в этой области, выделяет рыночную инфраструктуру, информационно-коммуникационную и другие инфраструктурные отрасли.

При этом следует также учитывать особенности пространственного развития и размещения отраслевых производств лесопромышленного комплекса региона. Основываясь на кластерном способе организации регионального пространства, в которое вписывается и развитие

лесопромышленного сектора региона, инфраструктурные отрасли целесообразно создавать и развивать в комплексе как инфрасистемный комплекс кластерного типа.

Инфрасистемный комплекс кластерного типа при формировании интегрированных образований в лесной промышленности представлен на рисунке 3.1. Следует иметь в виду, что в лесобеспеченных регионах Российской Федерации, так называемой «многолесной зоне», нередко можно видеть уже сложившийся тип регионального инфрасистемного комплекса, для которого проблемы формирования эффективного функционирующего инфрасистемного комплекса кластерного типа выходят на первый план.

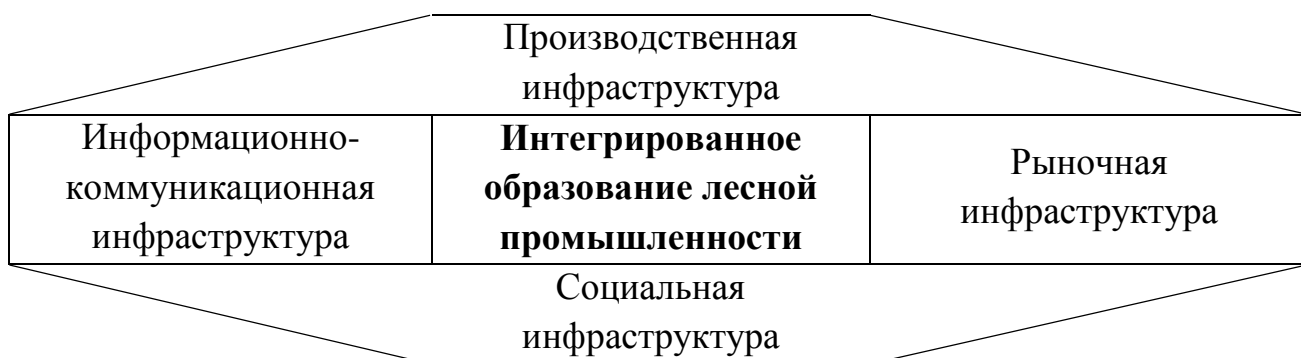


Рисунок 3.1 – Инфрасистемный комплекс кластерного типа при формировании интегрированных образований в лесной промышленности

Производственная инфраструктура такого комплекса представляет следующие жизненно важные для лесопромышленного сектора экономики элементы (инфраструктурные отрасли):

- энергетическое обеспечение (тепло-, газо-, водо-, электроснабжение);
- материально-техническое обеспечение;
- транспорт и транспортные магистрали;
- ремонтно-вспомогательные службы;
- службы подготовки производства;
- логистическое и инновационное обслуживание;
- инжиниринговое и консалтинговое обслуживание

К социальной инфраструктуре следует отнести:

- жилищно-коммунальное хозяйство;
- торговлю и общественное питание;
- бытовое обслуживание;
- здравоохранение, образование, спорт, рекреацию, культуру и искусство;
- транспорт и связь для обслуживания населения;
- кредитование и страхование населения и др.

К новым отраслям инфраструктуры, несомненно, следует отнести рыночный блок, а также комплекс информационно-коммуникационных элементов.

К рыночной инфраструктуре относят:

- банковскую систему и финансово-кредитные учреждения;
- товарно-сырьевые и фондовые биржи;
- маркетинговые центры и рекламные агентства;
- каналы товародвижения и оптовые базы;
- посреднические, торговые дома, выставки, ярмарки;
- страховые компании и негосударственные пенсионные фонды;
- аудиторские и консалтинговые фирмы;
- центры юридических консультаций, адвокатские и нотариальные конторы.

Сформировавшееся к началу XXI века высокоразвитое информационное сообщество, глобально встроенное в интернет-сообщество, не могло не проникнуть и в производственно-экономические отношения, складывающиеся в отраслях лесного сектора.

В такой ситуации выделение информационно-коммуникационного блока инфрасистемного комплекса кластерного типа в лесной промышленности стало необходимым.

В этот блок целесообразно отнести следующие элементы:

- традиционные и электронные средства связи (интернет, электронная почта и т.п.);

- информационное обеспечение;
- программное обслуживание;
- автоматизированные системы управления;
- курьерское и почтовое обслуживание.

Конечно, нет необходимости жесткого фиксирования тех или иных элементов инфраструктуры в каком-то одном блоке. Да и сама инфрасистема находится в динамическом и пространственно-временном развитии.

Так, например, в Лесном кодексе Российской Федерации [40], действующем с начала 2007 г., статья 13 ввела понятие «Лесной инфраструктуры», а статья 14 – «Лесоперерабатывающей инфраструктуры».

В данных статьях Лесного кодекса Российской Федерации не содержится правовых определений указанных понятий. Но логика изложения статей 13 и 14 Лесного кодекса Российской Федерации четко указывает на то, что речь идет в данном случае о производственных отраслях инфраструктуры.

В то же время, например, маркетинговые службы, инжиниринговые и консалтинговые фирмы, автоматизированные системы управления и ряд других инфраструктурных элементов входят в состав практически всех блоков единой инфрасистемы.

Таким образом, можно с уверенностью говорить об имеющихся перспективах создания инфрасистемного комплекса кластерного типа при формировании интегрированных хозяйственных образований в лесной промышленности на уровне региона на основе реализации процесса проектного финансирования, который позволяет сформировать ключевые звенья регионального лесопромышленного пространства как базы устойчивого социально-экономического развития России и ее регионов. При этом интегрированные лесопромышленные образования, развивающиеся в многопрофильной зоне России, выступают в качестве «точек роста» – организующих элементов пространственных бизнес-структур, повышающих показатели вклада лесного сектора в экономику страны.

3.2 Оценка синергического, мультипликативного и совместного (симметричного) эффектов при формировании и стратегическом развитии лесопромышленных интегрированных образований

При вертикальной и горизонтальной интеграции бизнес-единиц лесопромышленной структуры проявляются в той или иной мере элементы системного эффекта. Естественно также проявление силы эмерджентности за счет комбинирования вертикальной и горизонтальной интеграции при формировании интегрированных хозяйственных образований в лесной промышленности. Также вероятное воздействие на результативность производственно-хозяйственной деятельности оказывает так называемый мультипликативный эффект.

Произведем описание методических приемов оценки перечисленных выше эффектов системного и мультипликативного типа. Многообразие такого рода эффектов не позволяет до сих пор детально исследовать их проявления. Однако некоторая их часть уже осмыслена, учтена или, хотя бы теоретически, описана. В частности, некоторые из компонентов синергического эффекта интегрированных хозяйственных образований вертикально-интегрированного типа описаны в работах А.В. Кондратюка [31, 32, 33]. Совокупный синергический эффект холдинговой компании, по его мнению, складывается за счет эффекта масштаба, эффекта интеграции, эффекта диверсификации, эффекта кооперации. При этом А.В. Кондратюк привел расчет величины изменения прибыли в связи с изменением процессов механизации на лесосеке и за счет оптимизации поставок древесины в зимний период и др. [33].

Тем не менее, системный эффект эмерджентности при формировании интегрированных хозяйственных образований (по вертикали и горизонтали), также как и мультипликативный эффект в лесной промышленности, во многих своих проявлениях все еще недостаточно исследованы.

Методической базой, на которой строится процесс учета и оценки

вышеприведенных эффектов, является так называемая «цепочка добавленных стоимостей». Такой методический подход позволил на примере ХК «Юградревмебель» выполнить исследование целого ряда проявлений синергизма и эффектов симметрии (мультипликативности). Следует отметить тот факт, что в вертикально-интегрированных структурах, например, целлюлозно-бумажных холдинговых компаниях, темп нарастания величины добавленной стоимости конечного продукта увеличивается к последней стадии получения готовой к реализации продукции или полуфабриката. В то же время в горизонтально-интегрированных структурах такой закономерности не наблюдается. Здесь, как правило, экономическая активность взаимодействующих партнеров распределена достаточно равномерно. Вследствие этих обстоятельств хорошо заметна следующая тенденция: те стадии технологической цепочки лесопромышленного производства, которые оказывают наибольшее влияние на прирост добавленной стоимости, те и приносят максимальную величину этой стоимости продукта. Кроме того, можно отметить и такую закономерность: в горизонтально-интегрированных структурах, проявляется влияние мультипликативного эффекта.

При учете и оценке основных компонент синергизма вертикально интегрированных хозяйственных образований нами выделены следующие его типы:

- оперативно-технический;
- инвестиционно-инновационный;
- логистически-сбытовой;
- финансово-экономический;
- организационно-управленческий.

Сущность оперативно-технического синергизма можно представить в виде совокупного влияния следующих эффектов: новые оперативные и производственно-технологические возможности интегрированных хозяйственных образований, возникающие за счет использования основных

фондов всех бизнес-партнеров лесопромышленной интегрированной структуры, возможности совместного проведения НИОКР, осуществления программ переподготовки кадров.

Инвестиционно-инновационный синергизм проявляется в процессе разработки и продвижении на рынок новых товаров одного модельного ряда; при проведении поисковых разработок НИОКР; при использовании патентов, лицензий и ноу-хау в лесопромышленной интегрированной структуре.

Логистически-сбытовой синергизм является следствием системной централизации производства, складирования, перемещения и документально-информационного сопровождения (обслуживания) материальных запасов в каналах товародвижения; проведения комплексных маркетинговых исследований, разработки торговых марок и брендов.

Финансово-экономический синергизм интегрированных хозяйственных образований представляет собой широкую гамму эффектов, получаемых за счет маневрирования прибылью, возможностью перераспределения финансовых потоков, снижения транзакционных издержек, снижения уровня рисков в снабженческо-сбытовой сфере и др., что приводит к росту стоимости интегрированных хозяйственных образований.

Организационно-управленческий синергизм проявляется в процессе унификации и стандартизации во всех сферах интегрированных хозяйственных образований, при разработке критериев качества продукции мониторинга внутрикорпоративной среды, включая компетентность персонала, деловой и моральный климат и т.п.

В оценку экономической целесообразности функционирования интегрированных хозяйственных образований в лесной промышленности следует включать следующие принципы:

- при комбинировании интеграционных процессов эффекты синергизма и мультипликативности «переплетены» до такой степени, что их разделение в рамках одного альянса нецелесообразно. Важнее оценить совместное влияние на рост эффективности интеграционных процессов в

лесопромышленном секторе экономики;

- целесообразно вначале произвести оценку эффекта горизонтальной интеграции по каждой горизонтально-интегрированной структуре, входящей в состав лесопромышленного комплекса;

- после того, как выполнена оценка горизонтальной интеграции, следует выполнить оценку эффекта с учетом оценки эффекта по вектору вертикальной интеграции;

- полученный показатель интегрального эффекта следует сравнить по удельной величине с аналогичным показателем для каждой бизнес-единицы до вхождения ее в интегрированную хозяйственную структуру.

Оценка интегрального эффекта выполняется по формуле (3.1):

$$R = \sum_{i=1}^p k_i \cdot B, \quad (3.1)$$

где R – итоговая оценка эффекта, в относительной величине;

B – весовая значимость показателя;

k_i – значение показателей, отражающих экономию затрат ($i=1, 2, \dots, p$);

p - количество учитываемых факторов экономии затрат.

Группа экспертов отбирала наиболее значимые показатели, отражающие эффект в виде коэффициента (доли) экономии затрат за счет повторяемости аналогичных процедур при горизонтальной интеграции. Используя метод фокус-группы, эксперты были представлены в составе представителя интегрированного хозяйственного образования, акционерной компании каждого отраслевого направления и независимым экспертом с ученой степенью.

В результате «мозгового штурма» экспертами были отобраны семь показателей:

k_1 – коэффициент, учитывающий экономию затрат на разработку проектно-сметной документации;

k_2 – коэффициент, учитывающий экономию затрат на разработку бизнес-плана;

k_3 – коэффициент, учитывающий экономию затрат на проведение маркетинговых исследований отраслевого рынка;

k_4 – коэффициент, учитывающий экономию затрат на разработку комплекса логистического и инфраструктурного обеспечения;

k_5 – коэффициент, учитывающий экономию затрат при использовании единых каналов товародвижения;

k_6 – коэффициент, учитывающий экономию затрат на подготовку и повышение квалификации персонала;

k_7 – коэффициент, учитывающий экономию затрат на проведение НИОКР.

По итогам проведенного учета и анализа необходимой для оценки эффекта информации были получены следующие значения интегральных показателей по каждой из шести отраслевых акционерных компаний (таблица 3.2). При этом необходимо учесть то обстоятельство, что экономия на издержках, оцениваемая по каждому из приведенных выше семи коэффициентов, является, по сути, прибавкой (эффектом) в цепочке добавленных стоимостей вертикально- и горизонтально-интегрированного хозяйственного образования.

Суммарная оценка, с учетом весовых коэффициентов всех показателей, по ЗАО «Деревянное домостроение» показала достаточно значимый результат – 0,583, что означает прирост на 58,3% величины добавленной стоимости в системе горизонтально-интегрированной домостроительной компании. Наиболее значимой в данном случае оказалась величина показателя, учитывающего экономию затрат на разработку комплекса логистического и инфраструктурного обеспечения (0,103).

Среди всех лесопромышленных отраслей интегрированного образования лесной промышленности лишь мебельное производство получило наименьшую оценку (0,555) прироста добавленной стоимости в системе горизонтальной интеграции. Однако, учитывая, что это относительная величина, следует отметить, что в абсолютном, измерении

вклада в цепочку добавленной стоимости готовой продукции эта отрасль также занимает достойное место в интегрированной лесопромышленной структуре.

Таблица 3.2 - Относительная оценка эффекта горизонтальной интеграции в интегрированной лесопромышленной структуре

Показатель	Вес показателя	Оценка	Значение показателя	Вес показателя	Оценка	Значение показателя
	<i>Деревянное домостроение</i>			<i>Мебельное производство</i>		
K ₁	0,15	0,62	0,093	0,16	0,51	0,082
K ₂	0,13	0,60	0,078	0,13	0,43	0,056
K ₃	0,16	0,52	0,083	0,15	0,60	0,090
K ₄	0,16	0,61	0,098	0,14	0,57	0,080
K ₅	0,12	0,44	0,053	0,16	0,38	0,061
K ₆	0,13	0,58	0,075	0,12	0,62	0,074
K ₇	0,15	0,69	0,103	0,16	0,70	0,112
Итого	1.00	4.00	0,583	1.00	3.81	0,555
	<i>Производство древесных плит и фанеры</i>			<i>Лесопильное производство</i>		
K ₁	0,15	0,44	0,066	0,16	0,53	0,085
K ₂	0,17	0,60	0,102	0,15	0,60	0,090
K ₃	0,16	0,70	0,112	0,15	0,50	0,075
K ₄	0,14	0,52	0,073	0,12	0,61	0,073
K ₅	0,11	0,57	0,063	0,16	0,46	0,074
K ₆	0,13	0,70	0,091	0,14	0,71	0,099
K ₇	0,12	0,66	0,079	0,12	0,62	0,074
Итого	1.00	4.19	0,586	1.00	4.03	0,570
	<i>Лесное хозяйство</i>			<i>Лесозаготовительное производство</i>		
K ₁	0,11	0,41	0,045	0,11	0,59	0,065
K ₂	0,14	0,62	0,087	0,14	0,61	0,085
K ₃	0,15	0,39	0,059	0,15	0,69	0,104
K ₄	0,15	0,30	0,045	0,15	0,50	0,075
K ₅	0,13	0,60	0,078	0,17	0,52	0,088
K ₆	0,18	0,70	0,126	0,16	0,50	0,080
K ₇	0,14	0,35	0,049	0,12	0,62	0,074
Итого	1.00	3.37	0,489	1.00	4.03	0,571

Лесохозяйственная отрасль значительно отстает от лесопромышленных отраслей в этой системе координат (показатель равен 0,489), что отражает специфику ее производственной деятельности.

В то же время и здесь эффект горизонтальной интеграции (от семенного и питомнического хозяйства до передачи лесных культур в лесопокрытую площадь) достаточно заметен.

Достаточно простой, на первый взгляд, методический прием определения значимости для роста добавленной стоимости в интегрированном хозяйственном образовании многоотраслевого профиля дает возможность менеджменту выделять ключевые позиции, т.е. «точки роста», от которых в наибольшей степени зависит эффективность всей деятельности интегрированной лесопромышленной структуры.

Оценка совокупного эффекта по вектору вертикальной интеграции показала (для данного конкретного перечня показателей, использованных в процессе проведения исследования), что он равен 3,354 пункта. Таким образом, прирост добавленной стоимости от комбинирования вертикально- и горизонтально-интегрированных бизнес-единиц лесопромышленной структуры, полученный в течении одного года в три с лишним раза, отражает хотя и не в полной мере, но достаточно наглядно, целесообразность фронтальной интеграции.

Действительно, совмещение в одной лесопромышленной интегрированной структуре разнонаправленных векторов интегрированных процессов, показало как на практике, так и в расчетно-теоретическом формате близкую сходимость результатов.

Так, например, до образования интегрированного образования, в акционерном обществе «Деревянное домостроение» на 1 рубль объема продаж затраты на разработку проектно-сметной документации, бизнес-плана, на проведение маркетинговых исследований, использование логистической системы и каналов товародвижения, проведение НИОКР и работу с персоналом составляли 0,131 руб.;

- для мебельного производства – 0,148 руб.;
- для производства фанеры и древесных плит – 0,126;
- в лесопильно-деревообрабатывающем производстве – 0,119 руб.;
- в лесозаготовительном производстве – 0,097.

После создания лесопромышленной интегрированной структуры издержки по этим же позициям составляют (по результатам 2011 года) –

0,041 руб. на один рубль объема продаж.

Следует отметить, что в отдельных исследованиях предлагаются методические приемы оценки отдельных компонентов синергического эффекта: эффект масштаба, эффект диверсификации, эффект кооперации и др. Однако в этих работах представлены очень условные, не подкрепленные реальными экспериментами и расчетами теоретические пояснения и символы.

В то же время имеется возможность на базе современных методик оценки инвестиционных проектов проводить учет и оценку целого ряда интеграционных процессов внутрикорпоративного типа. Так, например, рассчитать эффект слияния (аналогично-поглощения) ЗАО «Домостроительный комбинат» с ОАО «Мебельный комбинат» в рамках лесопромышленной интегрированной структуры можно по нижеизложенной методической схеме.

Исходная информация для этого расчета представлена следующими данными:

1. Балансовая прибыль ЗАО «Домостроительный комбинат», плюс процентные платежи, относимые до уплаты налога на прибыль (БП): 2776 тыс. долл.

2. Структура капитала в виде удельного веса собственных средств.

3. Дополнительные инвестиции при слиянии (поглощении) (I_{nv}): 6000 тыс. долл.

4. Стоимость капитала:

- средняя процентная ставка на заемные средства ЗАО «Домостроительный комбинат» (i_0): 10% или 0,1;

- средняя стоимость собственного капитала (по принятой доходности акций ЗАО) (K_0): 16% или 0,16.

5. Ставка налога на прибыль (T_0): 20% или 0,2.

6. Уровень инфляции (h_0): 8% или 0,08.

Учет и оценку интеграционных процессов в лесопромышленном

комплексе предлагается проводить по следующей методике:

1. Расчет средней стоимости капитала фирмы (KCC):

$$KCC = W_0 \times K_0 + (1 - T_0) \times (1 - W_0) \times i = 0,76 \times 0,16 + (1 - 0,2) \times (1 - 0,76) \times 0,1 = 0,136.$$

2. Определение стоимости капитала в реальной оценке:

$$KCC_p = \frac{1 + KCC}{1 + h_0} - 1 = \frac{1 + 0,136}{1 + 0,08} - 1 = 0,05274.$$

3. Нахождение среднегодового денежного потока (CF):

$$CF = \text{БП} \cdot (1 - T_0) = 2776 \text{ тыс.долл.} \times 0,8 = 2220,8 \text{ тыс.долл.}$$

4. Расчет стоимости фирмы всех активов (PV):

$$PV = CF / KCC_p = 2220,8 : 0,05274 = 42108,45 \text{ тыс.долл.}$$

5. Нахождение чистого дисконтированного дохода от операции слияния (поглощения) (NPV):

$$NPV = PV - I_{nv} = 42108,45 - 6000 = 36108,45 \text{ тыс.долл.}$$

Данный расчет адекватно иллюстрирует доходность или эффект происходящих процессов комбинирования вертикальной и горизонтальной интеграции лесопромышленной структуры, так как поглощение или слияние вышеназванных интегрированных хозяйственных образований есть результат совместного действия разнонаправленных векторов. Тем не менее основное влияние в данном случае оказывает эффект «умножения дохода», открытый в свое время величайшим экономистом XX столетия Дж. Кейсом [33]. Его также нередко называют мультипликативным эффектом, хотя эффект мультипликации заметен и в других случаях, особенно в системах с горизонтальной интеграцией.

В приведенном здесь примере расчета эффекта от слияния (поглощения) в рамках лесопромышленной интегрированной структуры можно наглядно показать действие эффекта «умножения дохода», если продолжить расчетные процедуры.

Рентабельность инвестиций (ROI), в данном случае, определяется следующим образом и составляет более 29%:

$$ROI = \frac{CF \cdot (1 - T_0)}{I_{nv}} = \frac{2220,8 \cdot (1 - 0,2)}{6000} = \frac{1137,0}{6000} = 0,2961.$$

В то же время показатель экономической добавленной стоимости (EVA) будет в момент сделки равен отрицательной величине -2783,36 тыс.долл.

$$EVA = (ROI - W_0) \times I = -0,57 \times 6000 = -2783,36 \text{ тыс. долл.}$$

Однако чистый дисконтированный доход от операции слияния (поглощения) в размере 36108,45 тыс.долл. многократно превышает эту величину, что позволяет получить реальный прирост добавленной стоимости уже через месяц после осуществления данной операции.

Для того чтобы оценить размер привлекаемых инвестиций в реализацию корпоративной стратегии, представим на примере одного из предприятий ЗАО «Домостроительный комбинат» технико-экономическое обоснование в целях определения эффективности бизнес-проекта, результаты расчетов которого по этапам лесовыращивание–заготовка лесоматериалов–производство пилопродукции показаны в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Стоимость единицы лесопродукции в ценах предприятия

Показатель	Ед. измер.	Цена, руб.	Норма расхода	Сумма, руб.
1. Лесовыращивание, охрана и защита леса до возраста спелости	м ³	-	-	1065
2. Заготовка круглых лесоматериалов с транспортировкой	м ³	1352	1	1352
3. Производство пилопродукции, в т.ч.	м ³	2246	2	4492
- затраты на круглые лесоматериалы	м ³	1668	2	3336
- электроэнергия	кВт./ч.	2	61	122
- горюче-смазочные материалы	Кг	-	-	102
- запасные части и инструмент	руб.	-	-	153
- зарплата и прочие прямые расходы	руб.	-	-	779

Эти расчеты включают учет прямых и косвенных затрат производства, при этом предельный уровень нормативной прибыли по отдельным производственным подразделениям лесопромышленной интегрированной структуры составляет не более 10% от прямых издержек.

В заготовку круглых лесоматериалов включен учет затрат по аренде участков лесного фонда, валке, обрубке сучьев, раскряжевке, трелевке и транспортных расходов по доставке сортимента лесоматериалов до завода по их обработке. Ставка за 1м³ леса, выращенного до возраста спелости, учтена в показателе лесовыращивания.

В таблице 3.4 представлена калькуляция издержек производства на 1 м³ древесных плит класса OSB, которые необходимы при строительстве деревянных домов для разрабатываемого бизнес-проекта.

Таблица 3.4 - Калькуляция издержек производства на 1 м³ древесных плит

Показатель	Сумма, руб.
1. Прямые издержки производства, в т.ч.:	3048
- затраты на приобретение древесины	1708
- затраты на материалы и связующие	1340
2. Косвенные издержки производства	836
3. Заработная плата	528
4. Прочие издержки	1478
5. Всего затраты на 1 м ³ плиты	5890

Из таблицы 3.4 видно, что основная часть прямых издержек представлена стоимостью древесины, необходимой при производстве плит. Затратами на материалы и связующие для производства являются приобретение таких средств, как отвердитель, парафиновая эмульсия, буферный раствор, изоцианатный клей (PMDI), шлифовальная шкурка, стальная упаковочная лента и ряд других материалов. При осуществлении бизнес-проекта по созданию одного предприятия для реализации целиком скомплектованных деревянных домов нужны инвестиции размером 266023 тыс. руб. (таблица 3.5). При этом наибольшие затраты в общей сумме инвестиций необходимы при строительстве здания, при монтаже производственного оборудования и, кроме этого, затраты на комплектацию производственных помещений, вспомогательных помещений и складов.

Производство деревянных домов является более экономичным по сравнению со строительством кирпичных и блочных вариантов, а также и других объектов строительства. Стоит ожидать значительно высокий спрос на деревянные дома, поскольку существует еще и ряд других косвенных преимуществ строительства, к которым можно отнести экологичность, повышенную теплопроводность и теплоемкость, небольшие сроки постройки таких объектов. Обычные беспокойства по отношению к повышенной

пожарной опасности мировой и отечественной статистикой не установлены, свидетельствующей о приблизительно одинаковой доле возникающих возгораний в деревянных и кирпичных конструкциях.

Таблица 3.5 – Размер необходимых инвестиций для производства деревянных домов

Показатель	Сумма, тыс. руб.
1. Расходы на освоение земельного участка	11000
2. Затраты на строительство здания предприятия	86982
3. Затраты на сооружение коммуникаций	21200
4. Комплектация производственных и вспомогательных помещений, складов	40735
5. Затраты на монтаж производственного оборудования	91302
6. Затраты на приобретение транспортных средств	2674
7. Прочие инвестиционные затраты	12130
Всего затрат	266023

В таблице 3.6. представлен расчет величины затрат, необходимых на производство комплекта одноэтажного деревянного дома площадью 60 м².

Таким образом 1м² деревянного дома в этом случае обходится потребителю в 21,26 тыс.руб. Конечно, потребуется еще определенная сумма для монтажа дома и его внутреннего обустройства.

Таблица 3.6 – Затраты, необходимые на производство комплекта одноэтажного деревянного дома

Показатель	Сумма, тыс.руб.
1. Прямые расходы в том числе:	1020,8
- материальные расходы	984,0
- заработная плата основного производственного персонала	36,80
2. Косвенные производственные расходы	155,8
3. Управленческие расходы	24,3
4. Расходы на продажу	16,3
5. Прочие расходы	58,5
6. Всего затрат на 1 комплект	1275,7

Маркетинговая стратегия ХК «Юградревмебель» строится таким образом, чтобы охватить два сегмента рынка деревянных домов: сегмент деревянного жилья и сегмент жилья среднего ценового уровня. Приведенный выше расчет сделан для сегмента рынка низшего ценового уровня, который

по результатам маркетингового исследования занимает в ХМАО-Югры долю рынка в пределах 23,5%.

Для сегмента среднего ценового уровня ХК производит дома из оцилиндрованного бревна и профилированного клееного бруса. Дизайн и проектирование деревянных домов из оцилиндрованного бревна и профилированного клееного бруса – одно из первых и важнейшая часть процесса создания дома. Трехмерное компьютерное изображение будущего дома, ориентация в пространстве, расположение окон и дверей, комнат и этажей, обсуждение с клиентом необходимых технологических особенностей и строительных этапов, количество бревен в стене, каждый ряд (венец) бревен и т.д. – все это входит в процесс поиска дизайна и проектирования.

По согласованному проекту деревянного дома в считанные дни изготавливается комплект оцилиндрованных бревен, а имея полную конструкторскую документацию, строительная бригада за 10-15 дней создает то, что было лишь в воображении заказчика (покупателя). Общая площадь дома в двух этажах ~ 120 м². Без мебели цена деревянного дома в полной комплектации 2640 тыс. руб. Стоимость 1 кв. метра – 22 тыс. руб.

Полная комплектация деревянного дома представлена следующим образом: стеновая заготовка («скелет дома») – 29,5 м³, стропила – 2,68 м³, лаги пола – 0,89 м³, доска пола – 5,4 м³, вагонка – 3,98 м³, доска обрешечная – 2,95 м³, ветровая доска – 0,2 м³, плинтус потолочный – 280 м.п., плинтус обычный – 260 м.п., брусочек – 0,39 м³, ригеля – 0,48 м³, дверной блок 5 шт. – с фурнитурой, коробкой, наличником, оконный блок 8 шт. – деревянный стеклопакет с коробкой, откосами, наличником, подоконником и фурнитурой, саморезы 2500 шт., лестница винтовая, межвенцовый утеплитель 1200 м.п., утеплитель «Изover» - 8 рулонов, распорные узлы, проект дома.

Стоимость встроенной мебели, комплектов кухонной мебели, спальни, гостиной и прихожей определяется путем калькуляции затрат на ее изготовление (с учетом 15% нормативной прибыли) по согласованному с потребителем проекту и дизайну.

3.3 Формирование портфеля альтернативных стратегий развития интегрированных хозяйственных образований в лесной промышленности

В современном представлении стратегическое планирование определяется как процесс разработки долгосрочных целей и стратегий для различных хозяйствующих субъектов и их подразделений путем сопоставления имеющихся ресурсов и потенциальных возможностей.

Процедуры стратегического планирования многогранны и трудоемки, но от их качества и глубины проработки зависит успех стратегического управления. Лесопромышленные интегрированные структуры к тому же представляют собой, как правило, сложные межотраслевые комплексы, интегрированные по вертикали (преимущественно в целлюлозно-бумажной промышленности) или по горизонтали.

Рассмотрим те методические приемы и методы, которые целесообразно использовать в системе комбинирования вертикальной и горизонтальной интеграции лесопромышленных интегрированных структур. В основе развиваемого в диссертации методического подхода лежит концептуальная схема стратегического планирования и управления производством всего многообразия лесопродукции (рисунок 3.2).

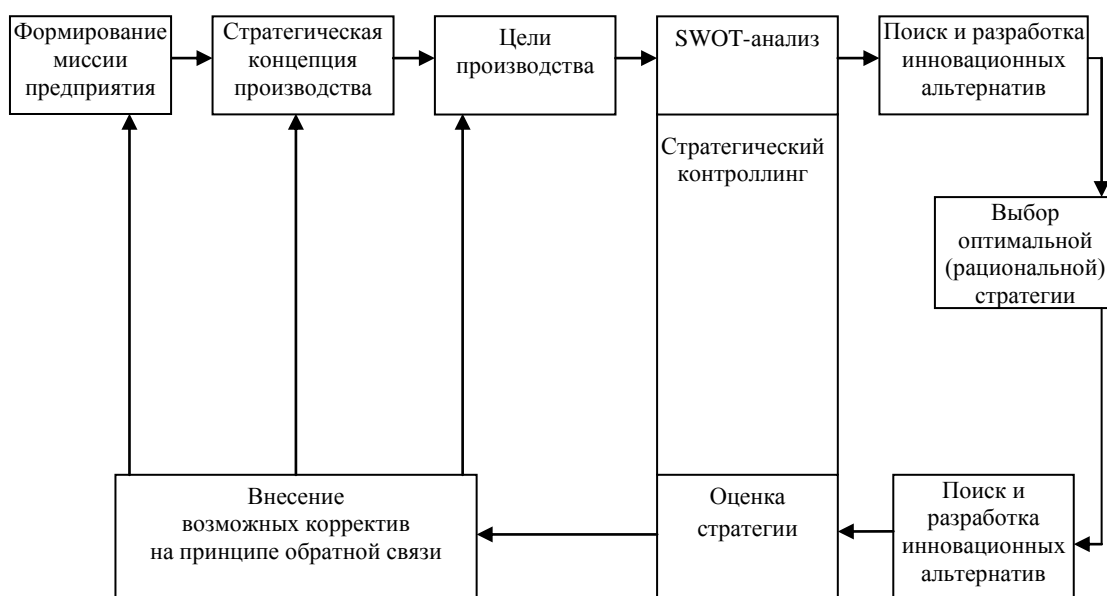


Рисунок 3.2 - Концептуальная схема стратегического планирования и управления производством лесопродукции

Основные уровни стратегического планирования представляют собой: корпоративную стратегию; бизнес-стратегию; функциональные стратегии (маркетинга, НИОКР и др.).

При корпоративной стратегии стратегической задачей корпоративного уровня является координация менеджерами деятельности значительного числа бизнес-единиц, а зачастую и деятельности юридически самостоятельных предприятий, когда группа компаний объединена в единую лесопромышленную интегрированную структуру (конгломерат в форме холдинговых компаний), имеющую финансовые интересы в различных промышленных отраслях и оперирующая в разных сферах деятельности. Главной задачей корпоративной стратегии является определение сферы деятельности предприятия и распределение его ресурсов между структурными подразделениями или направлениями деятельности, т.е. для того, чтобы выполнить конечные цели и решить поставленные задачи организации, важно определить виды деятельности, а также необходимые общие ресурсы для этих видов деятельности. Поэтому для развития и поддержки отличительных способностей корпоративного уровня надо сконцентрировать внимание на привлечение и использование наилучших человеческих ресурсов, на сохранение финансового и технологического потенциала, на создание рациональных организационных структур, а также формирование организационных процессов, на поиск и изучение источников получения синергизма для различных видов деятельности предприятия. Полученный синергизм позволяет достичь главных конкурентных преимуществ для предприятий смежных видов бизнеса, в которых совместно используются инвестиционные вложения в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, реализуются технологии производства продукции, формируются каналы распределения, штат сотрудников сбыта и/или разрабатываются различные направления продвижения продукции на рынке.

Фундаментальным вопросом бизнес-стратегии является то, как бизнес-единица и с кем может конкурировать на конкретном рынке внутри своей

отрасли. При этом для достижения устойчивых конкурентных преимуществ важно определить специфику умений и навыков, обеспечивающих конкурентные преимущества бизнес-единице и соответствующих интересам и лояльности клиентов на целевых сегментах бизнеса. Кроме того, типичным стратегическим вопросом стратегии бизнес-уровня является определение масштаба конкуренции, т.е. установление рыночных сегментов конкурирования, их количества, а также степень разнообразия предложений продукции и маркетинговых программ для привлечения этих сегментов. Вместе с тем, в бизнес-стратегии нужно достичь синергизма при взаимодействии бизнес-единиц на разных товарных рынках с деятельностью функциональных подразделений компании.

Основной целью маркетинговой стратегии является эффективное распределение и координация рыночных ресурсов и видов деятельности с целью решения задач компании на определенном товарном рынке. Поэтому ключевым вопросом масштаба маркетинговой стратегии становится четкое установление потенциального рынка или выбор целевых рынков для позиционирования конкретного товара или управления товарной линией. Далее компании необходимо достичь конкурентных преимуществ и синергизма путем построения точно согласованной программы маркетинга-микса 4P, направленной на повышение заинтересованности целевых покупателей на потенциальном рынке.

Основное содержание стратегического планирования на всех уровнях управления состоит в том, чтобы определить опасности в целях их избежания и выявления возможностей для их использования. При этом стратегической обязанностью любого менеджера является постоянное наблюдение за изменениями внешней среды для того, чтобы компания или предприятие могли реагировать и справляться с этими изменениями. Поскольку они находятся на «граничной» позиции фирмы с ее покупателями, посредниками и конкурентами, то маркетологи лучше всего осведомлены об условиях рыночной среды и тенденциях ее изменений. Поэтому маркетологи отвечают

не только за процесс разработки стратегических планов для товаров и целевых рынков, но и активно участвуют в процессе планирования на корпоративном и бизнес-уровнях.

В обобщенном виде важнейшие компоненты каждого из перечисленных уровней стратегии представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Характеристика ключевых компонент корпоративной, бизнес- и маркетинговой стратегий

Компоненты стратегии	Корпоративная стратегия	Бизнес-стратегия	Маркетинговая стратегия
1	2	3	4
Цели и задачи	Общие корпоративные задачи, сгруппированные по видам деятельности: рост доходов; прибыльность; ROI (прибыль на инвестированный капитал); прибыль в расчете на акцию; отчисления посредникам	Ограничены корпоративными целями. Задачи бизнес-единицы, сгруппированные по позициям: продукт/рынок: рост объема продаж; рост продаж нового товара или нового рынка; прибыльность ROI; поток денежной наличности; упрочнение основ конкурентного преимущества	Ограничены корпоративными целями бизнес-единиц. Задачи в отношении конкретной позиции товар-рынок: объем продаж; доля рынка; прибыль; удовлетворенность покупателей
Масштаб	Область интересов интегрированной структуры – «Какими видами деятельности мы должны заниматься?» Стратегия развития интегрированной структуры: диверсификация конгломерата (расширение в несмежные виды деятельности); вертикальная интеграция; политика приобретений и отделений	Область интересов бизнес-единицы – «На каких товарных рынках нам следует присутствовать внутри этого бизнеса или отрасли?». Стратегия развития бизнеса: концентрическая диверсификация (новые продукты для существующих продуктов)	Определение ценового рынка. Глубина и широта товарной номенклатуры. Политика в области брендинга. План развития товарных рынков. Планы по расширению ассортимента товаров и элиминации

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4
Распределение ресурсов	Распределение между видами деятельности в портфеле корпорации Распределение ресурсов совместно используемыми разнообразными видами бизнеса (корпоративные НИОКР, управленческая информационная система)	Распределение ресурсов между отдельными позициями товар/рынок в рамках бизнес-единицы. Распределение ресурсов между функциональными отделами внутри бизнес-единицы	Распределение ресурсов между компонентами маркетингового плана (элементами маркетинга-микс) в отношении определенного товара/рынка
Источники конкурентных преимуществ	Наилучшие финансовые или человеческие ресурсы интегрированной структуры; значительный объем НИОКР; эффективная оргструктура, достаточное применение эффекта синергизма во всех отраслях деятельности по сравнению с конкурентами	Стратегия конкуренции, индивидуальные навыки и компетентность интегрированной структуры по сравнению с конкурентами	Эффективное позиционирование товаров; превосходство по одному или нескольким элементам маркетинга-микс по сравнению с конкурентами в отношении определенного товара/рынка
Источники синергизма	Ресурсы, технологии или функциональные знания и навыки, совместно используемые различными направлениями бизнеса внутри интегрированной структуры	Ресурсы, в т.ч. и положительный имидж у покупателей или профессиональные умения и навыки, совместно применяемые в отношении разных товаров/рынков внутри отдельной бизнес-единицы	Маркетинговые ресурсы, деловые способности или виды деятельности, совместно применяемые к отдельной товарной категории или рынку

В стратегическом анализе изучаются стратегические факторы, которые являются наиболее важными для будущего состояния предприятия. К ним относятся: прогнозирование изменения внешней среды и прогноз развития внутренней среды, а также стратегические преимущества и возможности, имеющие высокий уровень вероятности реализации и степени влияния на деятельность предприятия. При оценке стратегических факторов выявляются угрозы и возможности внешней среды, т.е. исследуется стратегический климат предприятия, определяются сильные и слабые стороны предприятия,

т.е. изучается стратегический потенциал, устанавливаются тенденции изменения внешней среды и внутренней, а также находятся показатели состояния технико-экономической деятельности предприятия.

На 1-м этапе процесса стратегического управления, т.е. при оценке внешней и внутренней среды, проводится SWOT-анализ, выполняется детальный финансовый анализ, осуществляются маркетинговые исследования рыночной среды предприятия, строится мониторинг внешнего окружения. При проведении стратегического анализа важно учитывать его комплексность, поскольку исследуются не только основные стороны деятельности самой компании, но и возможное влияние на нее факторов внешней среды.

При проведении стратегического анализа большую роль играет стратегическое прогнозирование, поскольку является основополагающим моментом при обосновании стратегических планов и программ. Это связано с тем, что, с одной стороны, в условиях рыночной экономики происходят постоянные колебания спроса и предложения, непосредственно влияющие на уровень доходов продавцов и покупателей продукции/товаров/услуг. Следовательно, для снижения риска от негативного влияния изменений, действующих в окружении предприятия и влияющих на его деятельность, нужно предусмотреть и оценить всевозможные альтернативные варианты, стараться предугадать возможные действия конкурентов и намерения сторонних контрагентов. С другой стороны, ряд процессов, охватываемых планами, имеют высокий уровень неопределенности. Увеличивается значение этого фактора и в лесопромышленном секторе экономики за счет слабого развития лесной инфраструктуры и несовершенства законодательной базы.

Реализацию технологии подведения итогов стратегического анализа покажем на примере ЗАО «Домостроительный комбинат».

В таблице 3.8. приведены характеристики институциональной среды ЗАО «Домостроительный комбинат», проранжированные экспертами, максимальная величина рангов которой принята равной десяти.

Таблица 3.8 - Пример ранжирования характеристик ЗАО «Домостроительный комбинат»

Характеристики институционального окружения	Ранг характеристики
<i>Угрозы внешней среды</i>	
Повышение тарифов на железнодорожные перевозки	8
Лоббирование интересов конкурентов местной администрацией	5
<i>Возможности внешней среды</i>	
Выход на новые рынки деревянного домостроения	8
Диверсификация видов продукции	7
<i>Сильные стороны предприятия</i>	
Хорошая репутация у покупателей	8
Приемлемый уровень цены при высоком качестве (высокая конкурентоспособность продукции)	7
<i>Слабые стороны предприятия</i>	
Проблемы развития и информационно-коммуникационной инфраструктуры	6
Снижение качества поставляемого хвойного пиловочника	7

Далее построим SWOT-график одного из предприятий ЗАО «Деревянное домостроение», представленный на рисунке 3.3.

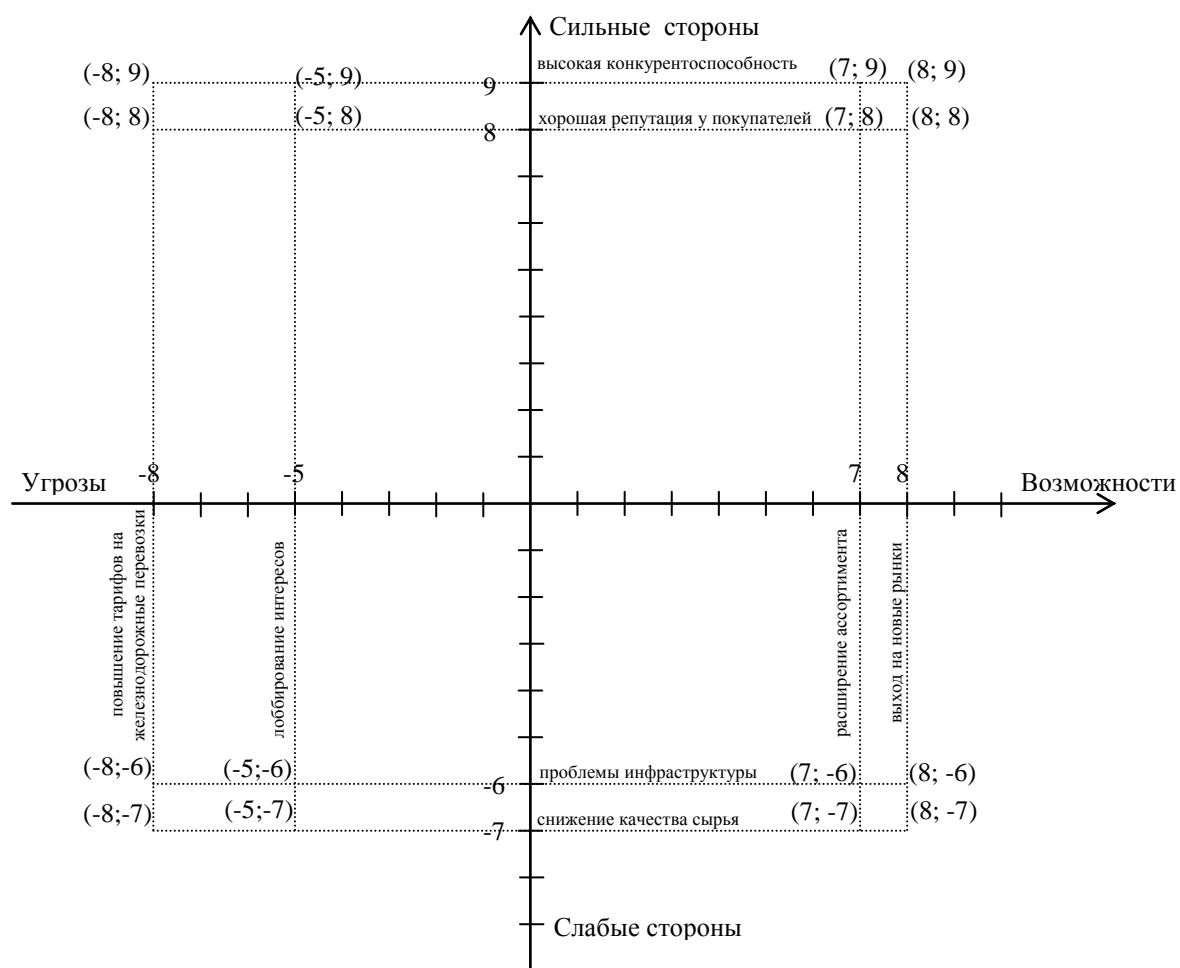


Рисунок 3.3 - SWOT-график ЗАО «Домостроительный комбинат»

На основе построенного графика, определим значимость полученных пар ЗАО «Домостроительный комбинат» и представим в таблице 3.9

Таблица 3.9 - Пары характеристик и их критерии

Пара характеристик	Критерий пары
<i>Поле «Силы – Возможности»</i>	
Выход на новые рынки – хорошая репутация у покупателей	11,2
Расширение ассортимента – высокая конкурентоспособность продукции	11,4
Выход на новые рынки - высокая конкурентоспособность продукции	12,0
Расширение ассортимента – хорошая репутация	10,6
<i>Поле «Силы – Угрозы»</i>	
Повышение тарифов на железнодорожные перевозки – хорошая репутация у покупателей	11,2
Лоббирование интересов – хорошая репутация у покупателей	9,3
Повышение тарифов на железнодорожные перевозки – высокая конкурентоспособность продукции	12,0
Лоббирование интересов - высокая конкурентоспособность продукции	10,3
<i>Поле «Слабости – Угрозы»</i>	
Повышение тарифов на железнодорожные перевозки – снижение качества сырья	10,5
Лоббирование интересов – снижение качества сырья	8,4
Повышение тарифов на железнодорожные перевозки – проблемы инфраструктуры	10,0
Лоббирование интересов – проблемы инфраструктуры	7,8
<i>Поле «Слабости – Возможности»</i>	
Выход на новые рынки – снижение качества сырья	10,5
Расширение ассортимента – снижение качества сырья	9,89
Выход на новые рынки – проблемы инфраструктуры	10,0
Расширение ассортимента – проблемы инфраструктуры	9,2

После того, как проведен стратегический анализ ЗАО «Домостроительный комбинат» и получены его результаты, приступим ко 2-му этапу процесса стратегического управления – формулировке миссии и целей предприятия, а далее – к формированию стратегических альтернатив.

Миссия ЗАО «Домостроительный комбинат» заключается в стабильном экономическом развитии ЗАО «Домостроительный комбинат» с целью предоставления его сотрудникам социальных гарантий и дополнительных благ, обеспечения постоянного дохода его собственникам с учетом интересов и нужд клиентов и создание условий для наиболее полного удовлетворения их потребностей качеством продукции и приземленностью цен на нее.

После сформулированной миссии ЗАО «Домостроительный комбинат»

сформируем портфель стратегических альтернатив.

Процесс выбора стратегии ЗАО «Домостроительный комбинат» включает следующие этапы:

- прогнозирование благоприятных результатов при реализации стратегии;
- прогнозирование негативных результатов при реализации стратегии;
- прогнозирование доходов от реализуемой стратегии;
- прогнозирование расходов на осуществление стратегии;
- оценка стратегических альтернатив;
- принятие стратегического решения и выбор генеральной стратегии;
- выполнение стратегического планирования и конкретизирование стратегии.

Первые 5 этапов выбора стратегии включают оценку рекомендуемых стратегических альтернатив, которая должна, в конечном итоге, представить качественную информацию и количественную, необходимую в дальнейшем для сопоставления между собой стратегических альтернатив и обеспечивающую принятие стратегического решения и выбор генеральной стратегии предприятия. При этом 4 вышеуказанных этапа представляют собой аналитическую работу, на основе которой и проводится оценка стратегических альтернатив, являющаяся 5 этапом данного анализа. Этот этап необходимо разделить на 2 отдельных подэтапа, первый из которых - это прогнозирование, отражающее сбор требующихся данных для оценки, а второй – уже сама непосредственная оценка каждой из стратегических альтернатив. Главный момент в представленном процессе выбора стратегии приходится на 6 этап - выбор генеральной стратегии, в результате которого определяются конкретные пути достижения целей, стоящих перед предприятием. Однако такой этап трудно формализовать, поскольку имеющееся количество средств у руководства предприятия, необходимых для построения обоснованной модели выбора стратегии, довольно ограничено.

Принятие стратегического решения и выбор стратегии практически не

поддается формализации. Средства, которые имеются у руководства предприятия и позволяющие построить обоснованную модель выбора стратегии, ограничены. Наряду с этим данный случай является вполне закономерным, т.к. значительное количество стратегических решений крайне индивидуально. Кроме того, достаточно тяжело создать оптимальные модели выбора стратегии при существующих временных ограничениях и финансовых ограничениях.

Тем не менее, в современных условиях экономики ведение бизнеса даже в относительно небольших объемах невозможно без использования электронных средств сбора, обработки и анализа информации, качественных программных продуктов и коммуникационных систем. Выбор приемлемой (адекватной) стратегии означает начало конкретных действий – внедрение в практику планирования и управления предприятием, выпускающим продукцию, в данном случае – деревянные дома.

Домостроительный комбинат, размещенный в Нижнем Тагиле и входящий в корпорацию «Юградревмебель», осуществляет производственное планирование на основе MES-системы.

Рассматриваемая MES-система позволяет сформировать производственные планы предприятия в целях долгосрочного планирования его производственной деятельности, разработать объемно-календарные планы производства и осуществить планирование ресурсов с целью их выполнения.

Основными функциями MES-системы являются:

- формирование производственных планов с любым горизонтом планирования, но сложной структурой временных периодов;
- разработка календарной структуры временных периодов с заданными уровнями цикличности и числом циклов вложенности соответственно, а также формирование произвольной структуры временных периодов;
- разработка плана производства с древовидной структурой аналитических разрезов;
- автоматизация расчета показателей плана сверху вниз с помощью

расположения величины плановых показателей верхнего уровня и снизу вверх. Здесь также могут применяться произвольно настраиваемые алгоритмы для автоматизации расчета показателей плана, исходя из данных временных периодов (стратегический период, за прошлые периоды, прогнозный период или другие);

- оценка реализации плана производства с позиций обеспечения материальными ресурсами, производственными ресурсами, трудовыми ресурсами;

- изображение динамики изменения показателей плана графически показателей. При этом можно изменить и скорректировать показатели, перемещая на графике соответствующую вершину;

- определение маршрута движения документооборота при согласованных и утвержденных планах производства;

- разработка объемно-календарного производственного плана на базе утвержденного. Для поддержки актуального состояния данных объемно-календарного плана необходимо применять автоматический пересчет и осуществлять корректировку объемно-календарного плана, исходя из степени выполнения его производственных заданий, из информации о появляющихся заказах, а также сведениях о материальных остатках и другие;

- установление данных о наличии и отсутствии материальных ресурсов на основе информации объемно-календарного плана;

- анализ степени загрузки производственных мощностей и выявление потребности в существующих ресурсах и оборудовании.

Также MES-система дает возможность управлять разными производственными процессами, обеспечивая таким образом ритмичность выпущенной продукции при условии оптимального использования производственных и человеческих ресурсов. При этом к основным функциям такой MES-системы относятся:

- разработка требований по изготовлению и запуску продукции в производство;

- разработка производственных заданий для цехов и участков;
- выдача необходимого количества материальных ресурсов в производственные структуры;
- учет текущей информации прохождении комплектующих и изделий по технологическому маршруту, т.е. регистрация фактического хода работы;
- проведение контроля качества изготовленных комплектующих и изделий после завершения технологической операции;
- учет выпущенной продукции, отправление и распределение готовой продукции на складе, списание материальных запасов и др.

К общесистемным функциям и настройкам в MES-системе, прежде всего, относят поддержку многофинальности и осуществления управления передачей информации между отдаленными структурными подразделениями предприятия. Также с помощью MES-системы обеспечивается совместная деятельность территориально отдаленных филиалов предприятия, при которой руководство предприятия получает полную и необходимую оперативную информацию по всем филиалам в реальном времени on-line, а пользователи филиалов на основе MES-системы взаимодействуют в едином информационном пространстве с целью сокращения временных и материальных издержек.

В MES-системе эффективно организуется обмен данными, а также надежная защита от потери и несанкционированных действий к получению информации. Системное администрирование, а также управление доступом ориентировано на развитые средства администрирования на уровне ролей ORACLE, обеспечивающее широкий набор функциональных возможностей, позволяющих хранить служебную и конфиденциальную информацию предприятия и управлять доступом к ней.

Представленная MES-система разработана на базе визуальной среды Global Framework for Oracle, адаптированной под деятельность предприятия и обеспечивающей MES-системе необходимые сервисы, среди которых: настройка визуальных интерфейсов; прикрепление внешних файлов; система

поддержки репликации файлов; администрирование систем; сервер печати; система оповещений; экспорт данных и импорт данных; компонент фильтр и дерево компонентов; наследование классов; мастер выборок; встроенная система контекстной помощи; многоязыковой пользовательский интерфейс; встроенная интеграция программных продуктов MS Office, MS Project, Интернет-браузер, почтовых клиентов, средств коммуникации; система отчетности.

На основе информации о планировании и контроле, в MES-системе организуется текущая производственная деятельность согласно поступающим заказам; требованиям, представленным в конструкторско-технологической документации; актуальному состоянию производственного оборудования, стремясь при этом к достижению максимальной эффективности и получению минимальной стоимости выполнения процессов производства. К обобщенным функциям MES-систем, определенных Международной ассоциацией производителей систем управления производством (MESA), относятся:

1. Осуществление контроля за состоянием и распределением ресурсов (RAS), т.е. управление производственными ресурсами - средствами технологического оснащения, предметами труда, кадрами, документооборотом, инструментами и методиками работ.

2. Выполнение оперативного/детального планирования (ODS), т.е. определение производственного расписания, в основе которого содержатся приоритеты, атрибуты, характеристики и способы, связанные со спецификой продукции и производственными технологиями.

3. Проведение диспетчеризации производства (DPU), т.е. управление скоростью потока изготавливаемой продукции по операциям, заказам, партиям, сериям, с помощью рабочих нарядов.

4. Документооборот (DOC), т.е. проведение контроля по содержанию и прохождению документов, которые сопровождают процесс изготовления продукции, ведения планово-отчетной цеховой документации.

5. Организация сбора и хранения данных (DCA) обеспечивает взаимосвязь информационных подсистем при получении, накоплении и передаче технологической информации и управляющих данных, которые циркулируют в производственном процессе предприятия.

6. Осуществление управления персоналом (LM) дает возможность управления кадрами в ежеминутном режиме.

7. Осуществление управления качеством продукции (QM), т.е. проведение анализа качества продукции в режиме online посредством поступления информации с производства, обеспечение необходимого контроля качества, установление кризисных точек и проблем, нуждающихся в особом внимании.

8. Осуществление управления процессами производства (PM), т.е. отслеживание и наблюдение за производственными процессами, проведение автоматической корректировки или диалоговой поддержки принимаемых решений оператора.

9. Осуществление управления техобслуживанием и ремонтом (MM), т.е. организация технического обслуживания, планового и оперативного, ремонта оборудования и инструментов с целью подготовки их к эксплуатации.

10. Осуществление отслеживания истории продукции (PTG), т.е. представление данных о нахождении и времени выполнения работ по изготавливаемой продукции. Информация включает исполнителей, технологические маршруты, комплектующие, материалы, партионные и серийные номера, производственные переделки, текущие условия производства и т.д.

11. Проведение анализа производительности (PA), т.е. подробные отчеты о действительных результатах производственных операций, а также сопоставление фактических и плановых показателей производительности.

MES-система активно взаимодействует с производственными службами предприятия. При этом планово-экономическим отделом

контролируются сроки выполнения заказов и связанные с ними затраты, отдел контроля качества прикрепляет полученные данные в MES-систему. Далее директору производства передаются планируемые данные и фактические данные заказов цехов, им корректируется план. Начальником цеха оперативно контролируется выполнение плана, технологом цеха отслеживается работа установок, корректируются технологические режимы.

В отдел главного механика и службу главного энергетика предоставляются оперативные планы по техническому обслуживанию и ремонту. Наряду с этим, происходит автоматический заказ запчастей, производится контроль затрат, наработки, статистических показателей качества технического обслуживания и ремонта, выполняется проверка на правильность эксплуатации. На основе полученных данных руководством предприятия вырабатывается политика мотивации и стимулирования персонала, осуществляется выбор поставщиков и т.д. В отдел главного метролога предоставляется информация о планах технического обслуживания и ремонта, а также необходимости проверки контрольно-измерительных приборов.

При оценке эффективности внедрения MES-системы на передовых деревообрабатывающих предприятиях были получены следующие результаты:

- рост производительности труда - на 15,0 – 20,0%;
- снижение общей стоимости переработки сырья в продукцию - на 10,0-20,0%;
- снижение брака продукции - на 10,0 – 30,0%;
- рост продуктивности деятельности руководителей (на сбор информации затраты времени до внедрения – 80,0%, после внедрения 20,0%);
- снижение запасов - на 20,0 – 40,0%;
- рост точности учета затрат - на 15,0 – 30,0%;

Вместе с тем, эффективность MES-системы при ведении статистики работы оборудования, контроле сбоев в работе и обеспечении

предупреждающего технического обслуживания и ремонта выражается в:

- снижении затрат на техническое обслуживание и ремонт на 15,0 – 30,0%;
- снижении времени простоя оборудования на 10,0 – 20,0%;
- росте срока службы оборудования на 10,0 – 30,0%;
- снижении запасов на 15,0 – 20,0%.

Стратегические цели и задачи, ориентирующие лесопромышленную интегрированную структуру на достижение экономической стабильности и финансовой устойчивости, создают надежную базу для оптимизации производственных программ бизнес-единиц интегрированного хозяйственного образования определять рациональные объемы производства.

В частности, на основе MES – системы ЗАО «Домостроительный комбинат» определяет критические объемы продаж.

Согласно теории предельных издержек и предельных доходов точкой безубыточности является такой объем реализации, при котором предельные затраты примерно одинаковы с предельной выручкой (таблица 3.10).

Таблица 3.10 - Расчет оптимального объема продаж продукции домостроительного комбината

В миллионах рублей					
Количество продукции (комплект дома)	Выручка	Издержки общие	Прибыль	Предельные издержки	Предельная выручка
220	572,00	433,40	138,60	0,20	2,60
221	574,60	433,60	141,00	0,41	2,60
222	577,20	434,01	143,19	0,63	2,60
223	579,80	434,64	145,16	0,87	2,60
224	582,40	435,51	146,89	1,12	2,60
225	585,00	436,63	148,37	1,39	2,60
226	587,60	438,02	149,58	1,69	2,60
227	590,20	439,71	150,49	2,00	2,60
228	592,80	441,71	151,09	2,31	2,60
229	595,40	444,02	151,38	2,94	2,60
230	598,00	446,96	151,04	3,62	2,60

После этой критической точки прибыль на единицу продукции снижается. Представленные расчеты убедительно подтверждают

справедливость этой теории, а главное – позволили определить эту грань – 229 компонентов домов, что в реальной производственной деятельности оказалось несложно проверить.

Для удобства пользования в практической деятельности подобными технико-экономическими расчетами в уже функционирующую на предприятии MES-систему был дополнительно заложен соответствующий программный продукт.

Опираясь на принятую акционерами лесопромышленной интегрированной структуры стратегию ограниченного роста, в процессе проведения исследования было выполнено экономико-математическое моделирование траектории развития интегрированного хозяйственного образования на ближайшую перспективу посредством модификации имитационной модели расчета интегрального показателя финансово-экономической устойчивости предприятия (таблица 3.11).

При этом поддержание соответствующего уровня финансово-хозяйственной деятельности и создание условий для финансовой устойчивости лесопромышленной интегрированной структуры осуществляется с помощью системы поддержки маркетинговых решений – MDSS (Marketing Decision Support System).

Степень воздействия на отдельные параметры модели зависит от выбранной стратегии. Управляющая система оперирует различными вариантами маркетинга-микс ($Y \times P$), параметры которого устанавливают воздействие на переменные модели спроса, т.е. система ориентируется на потребителей разных сегментов в зависимости от таких факторов, как регион (W-фактор), потребительские свойства продукции (Q-фактор), объем потребления (V-фактор). Переменными моделями также являются: время (T), номенклатура продукции (N), цена (C), прибыль (P), себестоимость (Cc), риски потребителя (R), максимальная доля сегмента рынка (M) и др.

Таблица 3.11 - Прогнозирование показателей устойчивого развития
 ЗАО «Домостроительный комбинат»

Показатель	Фактический уровень		Прогноз		
	2012 год	2013 год	2014год	2015год	2016год
Основные средства, млн. руб.	572,7	614,1	700,8	707,1	714,6
Незавершенное строительство, млн. руб.	181,4	73,4	41,9	10,3	6,5
Стоимость запасов, млн. руб.	140,1	196,4	78,4	41,8	42,0
НДС по приобретенным ценностям, млн. руб.	19,8	41,7	45,0	45,0	45,0
Дебиторская задолженность, млн. руб.	84,3	129,3	130,0	130,0	130,0
Денежные средства, млн. руб.	25,9	77,5	118,6	136,8	192,1
Нераспределенная прибыль прошлых лет, млн. руб.	73,2	98,6	71,4	81,9	72,7
Балансовая прибыль, млн. руб.	1354,5	1704,2	1813,7	1907,2	1961,6
Себестоимость продукции, млн. руб.	9871,3	9987,4	10118,8	11206,4	11515,9
Оборачиваемость запасов, об/год	7,1	8,7	9,3	10,2	10,4
Оборачиваемость дебиторской задолженности, об/год	9,7	8,8	9,0	9,6	9,9
Индекс иммобилизационных активов	1,031	0,984	1,012	1,101	1,108
Коэффициент автономии	0,642	0,702	0,723	0,749	0,803
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,302	0,323	0,406	0,418	0,477
Отношение обязательств к суммарным активам	0,319	0,340	0,329	0,351	0,355
Отношение заемных средств к собственным	0,470	0,504	0,510	0,518	0,523
Коэффициент текущей ликвидности	1,008	1,311	1,529	1,672	1,811
Критический коэффициент ликвидности	0,477	0,519	0,603	0,612	0,684
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,071	0,092	0,114	0,123	0,128
Общая рентабельность капитала, %	17,4	18,0	19,4	20,2	20,7
Общая рентабельность производственных фондов, %	18,3	19,2	20,4	21,1	23,3
Рентабельность продаж, %	23,4	23,2	27,8	28,8	30,2
Интегральный показатель финансово-экономической устойчивости домостроительного комбината мощностью 230 комплектов домов в год	0,914	1,001	1,074	1,203	1,248

В процессе решения задачи по реализации плановых программ оптимизации поставок заказанных покупателями комплектов деревянных домов, выполнение заказа на конкретный (по размерам, этажности и т.д.) комплект (n, N) в необходимый момент времени (T), определяется ценой изготовления (Cn) и стоимостью поставки указанного количества продукции (Vn), удовлетворяющие согласованному уровню качества (Qn) в установленном месте (Wn).

В этом случае имеет место зависимость $Y_N^T [V, C, Q, W]$. Поскольку в формировании этих переменных принимают участие традиционные показатели, то между отдельными параметрами возникает взаимная корреляция. Очевидно, что можно добиться сколько угодно близко гарантированного соответствия переменных T, W, V, Q для всей номенклатуры поставок продукции за счет роста ценового фактора – C , который имеет экспоненциальный характер: $C=K^{Q/R}$, где K – коэффициент, отражающий уровень снижения себестоимости единицы продукции в зависимости от роста объема продаж.

На примере наиболее распространенных тенденций изменения приведенных выше зависимостей в краткой форме представим возможные варианты «чистых» стратегий, обеспечивающих:

1. Стимулирование спроса, ориентированное на рост объема продаж за счет снижения цены (развития рынка) и, более того, сокращения нераспределенной части прибыли, представляющей собой существенный страховочный буфер экономической устойчивости предприятия. Такой подход эффективен, если снижение годовой нормы прибыли покрывается доходом от роста объема продаж.

2. Усиление и укрепление конкурентных позиций предприятия на рынке посредством развития товара. От системы поддержки маркетинговых решений MDSS требуется обратное снижение риска клиента (R) и установка тенденции повышенного качества (Q). При таком подходе происходит рост себестоимости, соответственно это компенсируется путем снижения нормы прибыли до уровня, когда потери не покрываются ростом объема продаж.

3. Формирование стратегии преимущества по издержкам, ориентированной на снижение цены, однако эффективность достигается не стимулированием объема продаж при снижении нормы прибыли, а путем снижения затрат. При этом могут быть снижены качественные характеристики продукции (Q) и надежность выполнения условий поставок (рост риска клиента R), т.к. сокращаются те поступления от реализации продукции,

которые используются для сохранения или развития этих характеристик.

4. Формирование стратегии диверсификации или перераспределения средств за счет расширения номенклатуры продукции и выхода на новые сегменты рынка. При этом требуются значительные капиталовложения для обеспечения устойчивости и осуществления гибкого регулирования цены, качества и других факторов при существенных колебаниях спроса.

Обоснованный выбор стратегии, лежащей в основе концепции маркетинга-микс, производится варьированием условно независимых показателей для максимизирования функции спроса. Это отвечает требованиям процесса установления оптимальных значений параметров модели, которая может быть представлена в индексном виде как произведение индекса цен, индекса качества и индекса риска изменений фактических условий поставок от договорных с такой скоростью, которая устанавливается через величины коэффициентов эластичности спроса по цене, качеству и риску потребителя.

Формирование целевых функций осуществлялось на основе результатов предварительного спроса исходной информации, в том числе информации, характеризующей особенности организации и управления производственным процессом, конкурентные позиции, ниши рынка сбыта, потребительские свойства продукции и т.д. При этом информационным обеспечением являются параметры потоков, которые связывают элементы производственного процесса предприятия, а также общие и частные показатели состояния этого производственного процесса в целом. Особо важную роль среди них играет определение уровня изменений интегрального показателя финансово-экономической устойчивости при различных факторах внешней и внутренней среды, а также выбор режима работы лесопромышленного сектора экономики и формирование стратегии перехода на этот режим.

Для точного и своевременного выполнения поставленных целей - основных и вспомогательных, в том числе и некоммерческих, при разработке

стратегического плана деятельности предприятия можно выбрать такие целевые функции как: максимизация прибыли, максимизация охвата сегмента рынка, максимизация качества удовлетворения спроса, обеспечение оптимальной финансово-экономической устойчивости, максимальный уровень рентабельности. Вместе с тем, необходимо установить соответствующие критерии и ограничения, к которым относятся:

- на основе минимаксных критериев - гарантированный уровень доходности;
- условие положительности величины интегрального показателя финансово-экономической устойчивости;
- общие ограничения, а также время ограничения на величину допустимых запаздываний по срокам поставки.

С каждой стратегией из выбираемых сочетается оптимальное распределение финансовых ресурсов, материальных ресурсов и человеческих ресурсов.

Процесс стратегического управления включает не только предварительную оценку ситуации и планирования эффективных мероприятий, но предполагает контроль за их выполнением, а также оперативно реагирует на изменения в среде функционирования и отражает фактическое состояние предприятия. При выборе целевой функции на определенном этапе реальному развитию событий может потребоваться корректировка приоритетов, которая автоматически происходит при истечении срока актуальности периода функционирования и, что очевидно, при решении лесопромышленной интегрированной структурой локально поставленных задач в целом.

Т.к. функционирование системы управления предприятием организовано на основе общих принципов динамичной информационной системы с обратной связью, то соответствующее изменение ее деятельности в целях установления адекватности существующим критериям оптимальности может осуществляться также и при внеплановом уровне

снижения эффективности выбираемой смешанной стратегии. При этом важным финансовым результатом, а также критерием эффективности управления в экономической деятельности предприятия является уровень полученной прибыли за исследуемый период функционирования.

Другими целями стратегического управления предприятием могут быть повышение результативности деятельности или максимальное и полное удовлетворение спроса на конкретном рыночном сегменте. Наряду с этим, при рассмотрении лесопромышленного сектора экономики как самостоятельной производственно-хозяйственной структуры, которая зависит от конъюнктуры рынка, а не от предпочтений и потребностей генерального подрядчика, обеспечение коммерческой стороны ее деятельности связано непосредственно с получением прибыли, т.е. со стремлением к коммерческому успеху. Однако могут возникнуть разные случаи в его достижении, среди которых колебание цен, изменения в номенклатуре продукции, структуре спроса, в условиях предоставления должного обслуживания, трансформация потребительского спроса и т.д.

Поэтому основная задача лесопромышленного сектора экономики – это определение уровня изменений интегрального показателя финансово-экономической устойчивости при различных факторах внешней и внутренней среды, а также выбор режима работы лесопромышленного сектора экономики и формирование стратегии перехода на этот режим. Для реализации указанной задачи в текущий момент времени можно применить экономико-математическую модель оптимизации интегрального показателя финансово-экономической устойчивости на основе возможных альтернативных вариантов режимов работы лесопромышленного сектора экономики и стратегиях перехода на них.

Решение стратегических задач производственного характера и оптимального распределения продукции обеспечивается современными методами стратегического планирования, позволяющими применять значительный арсенал экономико-математических средств и программного

обеспечения. В этой связи, разработаем алгоритм решения задачи оптимизации производственной деятельности в лесопромышленной интегрированной структуре в условиях рыночной среды и выделим основные позиции построения этой модели, которая в общем виде может быть поставлена так: максимизировать ожидаемую реакцию рынка на конкретный запланированный период посредством выбора адекватных маркетинговых переменных, исходя из ограничений на общие возможности предприятия. Математическое описание данной модели выглядит следующим образом:

$$F = f(i_{jt}, \dots, j_{it}, \dots, t_{ij}) \rightarrow opt, \quad (3.3)$$

$$i = i, \dots, n; \quad j = i, \dots, m; \quad t = i, \dots, k, \quad (3.4)$$

при условии: $\sum_i^n \sum_j^m \sum_t^k C_{ijt} l_{ijt} \leq A, \quad \alpha \leq l_{ijt} \leq \beta,$

где F – функция цели, характеризующая реакцию рынка (долю рынка, объем сбыта, уровень цены и др.);

i, j, t – соответственно индекс цены, эластичность спроса, индекс риска отклонений;

l_{ijt} – количество единиц товаров (услуг);

A – бюджет маркетинга фирмы;

C_{ijt} – стоимость единицы товара (услуги);

α, β – ограничения на l_{ijt} .

С методической точки представленный подход к моделированию может быть реализован на основе следующих этапов:

- сначала устанавливаются потенциальные рынки сбыта продукции;
- определяются географические, демографические, социально-экономические и другие критерии;
- оценивается потенциальный спрос производимой предприятием продукции как на внешнем рынке, так и на внутреннем.

В этой связи главной задачей является не нахождение глобального оптимума, а вероятность адаптации некоторой величины около оптимального решения к изменяющимся внешним условиям. Очевидно, что если

рассмотреть задачу распределения с позиций основных принципов теории маркетинга, то важнейший принцип управления есть принцип гибкого управления и адаптации деятельности предприятия к внешней среде, существующие условия которой сводятся не только к изменениям в потребностях покупателей. Данный принцип характеризует все изменения внешней среды, но при каждом отдельном случае достаточно важными являются изменение ценовой политики, изменения в рекламной политике, конкурентной политике, изменение курса национальной денежной единицы, стоимость дилерских услуг. Поскольку на устойчивость рассматриваемой модели значительно влияет и ряд других факторов, то для достижения глобального оптимума в модель необходимо ввести зависимые от времени внешние параметры. Однако такие действия не приводят к обозначенной цели, потому как провести прогноз изменения параметров в будущем на основе сопоставления изменений параметров в прошлом в условиях нестабильного рынка с практической точки не предоставляется возможным.

Предприятия лесопромышленного сектора экономики, в том числе и предприятия лесохозяйственного назначения, с момента принятия нового Лесного кодекса самостоятельно формируют номенклатуру и определяют объемы выпускаемой продукции, принимая во внимание прибыль от производства продукции, возможности обеспеченности производства необходимым древесным сырьем, уровень спроса на производимую продукцию. При этом сложность рыночного окружения вынуждает предприятия быстро адаптироваться и более гибко реагировать на постоянно изменяющиеся условия производства.

Результаты экономико-математического моделирования в системе стратегического планирования и управления устойчивым развитием домостроительного комбината, представленные в таблице 3.11, показали способность изложенного выше методического приема адекватно отражать сущность реального производственного процесса в лесопромышленной интегрированной структуре.

Первые десять показателей этой таблицы условно относятся к результатам финансово-хозяйственной деятельности лесопромышленной интегрированной структуры, а следующие показатели – к результатам финансовой устойчивости.

Значение интегрального показателя финансово-экономической устойчивости предприятия в принятой для моделирования шкале оценок составляет более 1,0 и означает выход на траекторию устойчивого функционирования и развития.

Для ЗАО «Домостроительный комбинат», исходные данные которого использованы в расчетах, это значение фактически уже достигнуто в 2013 году.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие основные выводы:

1. За два десятилетия работы лесопромышленных предприятий России в условиях рыночной экономики пройден значительный путь в направлении формирования интегрированных хозяйственных образований лесной промышленности.

Современные интегрированные лесопромышленные образования в России преимущественно избирают тип вертикальной интеграции бизнес-единиц.

Формирование интегрированных хозяйственных образований лесной промышленности дает возможность извлекать максимальную гамму эффектов (синергического, мультипликативного, совместного или симметрического).

Комбинирование интеграционной цепочки как по вертикали, так и по горизонтали способствует созданию высокоэффективных инфрасистемных комплексов кластерного типа, обеспечивающих успех производственно-коммерческой деятельности как лесных, так и смежных отраслей.

2. Интегрированным хозяйственным образованиям лесной промышленности следует:

- для успешного достижения целей, определенных в миссии интегрированного образования, активнее использовать современные средства планирования и управления бизнес-процессами: инжиниринг, аутсорсинг, экономико-математическое моделирование и др.;

- осуществлять реинжиниринг (постоянно проводимая реструктуризация) в лесопромышленных интегрированных структурах целесообразно не только в производственно-коммерческой системе, но и особенно тщательно в инфрасистемном комплексе;

- практиковать использование преимуществ комбинирования горизонтальной и вертикальной интеграции бизнес-единиц

лесопромышленной структуры; идти по пути диверсификации разноотраслевых производств, вовлекая в интегрированную хозяйственную структуру (за счет поглощений и слияний) смежные отрасли;

- не только в период финансово-экономических кризисов, а постоянно вести контроль за состоянием финансово-хозяйственной деятельности и финансово-экономической устойчивости базовых элементов и лесопромышленного сектора экономики в целом за счет организации внутрикорпоративного аудита;

- в интегрированных структурах лесопромышленного сектора экономики иметь специалистов, анализирующих тенденции и перспективы участия производственных и финансово-сбытовых подразделений интегрированных хозяйственных образований лесной промышленности в межрегиональных проектах, в программах расширения таможенного союза и формирующейся структуры ЕвразЭС.

3. Органам управления лесопромышленным сектором экономики и смежными отраслями многолесных регионов России следует:

- в интересах организации высокоэффективного экономического пространства региона разрабатывать стратегические схемы размещения и развития лесопромышленных интегрированных структур на базе методологии ресурсно-пространственного анализа и моделирования;

- осуществлять стратегическое планирование развития интенсивно осваиваемых регионов, таких как ХМАО-Югра с учетом постсырьевой ситуации, при которой место истощенных ресурсов минерального сырья займут возобновляемые лесные ресурсы;

- стимулировать разнообразными административно-правовыми и финансовыми мерами развитие интегрированных лесопромышленных структур по использованию и воспроизводству лесных ресурсов для решения социально-экономических проблем в сфере занятости населения обеспечения его доступным комфортным жильем и развития социальной инфраструктуры региона.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абалкин, Л.И. Экономическая стратегия для России: проблемы выбора [Текст] / Л.И. Абалкин. – М.: ИЭРАН, 1997. – 63 с.
2. Авдашева, С. Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах [Текст] / С. Авдашева, В. Деменьтьев // Российский экономический журнал. – 2000. - №1. - С. 17-24.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. - М.: Экономика, 1989. – 358 с.
4. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб: Питер Ком, 1999. - 416 с.
5. Асаул, А.Н. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе [Текст]: Монография / А.Н. Асаул, А.В. Батрак. - М.: АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001. - 168 с.
6. Асаул, А.Н. Феномен инвестиционно-строительного комплекса или сохраняется строительный комплекс страны в рыночной экономике [Текст]: Монография / А.Н. Асаул. - СПб.: СПбГАСУ, 2001. – 145 с.
7. Бурдин, Н.А. Лесопромышленный комплекс: состояние, проблемы, перспективы [Текст] / Н.А. Бурдин, В.М. Шлыков, В.А. Егорнов, В.В. Саханов. - М.: МГУЛ, 2000. – 473 с.
8. Ганеев, Р. Реорганизация акционерных обществ [Текст] / Р. Ганеев// Корпоративный менеджмент. - 2003. - №6. - С.22. - 28.
9. Гелбрейт, Дж. Новое индустриальное общество [Текст]: Пер. с англ. / Дж. Гелбрейт. - М.: ООО «АСТ», ООО «Транзиткнига», 2004. – 602 с.
10. Горбунов, А.Р. Управление финансовыми потоками. Проект «сборка холдинга» [Текст] / А.Р. Горбунов. - М.: Глобус, 2004. – 224с.
11. Горбунов, А.Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги. Профессиональные методики. Регламенты и инструкции. Учет в холдинге [Текст] / А.Р. Горбунов. - М.: Глобус, 2005. – 224 с.
12. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Части первая и

вторая (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 1 января 2014 года) // СПС «КонсультантПлюс»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=153956;dst=0;ts=2168AF04DEC1635D073F56F194E8F6FC;rnd=0.32256582332774997>.

13. Гранберг, А. Стратегия территориального социально-экономического развития: от идеи к реализации [Текст] / А. Гранберг // Вопросы экономики. – 2001. - № 9. – С. 15 – 28.

14. Егорнов, В.А. Вопросы инвестиционного обеспечения программы реструктуризации [Текст] / В.А. Егорнов, Е.Н. Горбанев // Лесной экономический вестник – 1998. - № 4. – С. 34 – 39.

15. Жирицкий, А.К., Цвылев Р.И. Основные институты рыночной экономики [Текст] / А.К. Жирицкий, Р.И. Цвылев // Рыночная экономика: выбор пути: Сб. статей. - М.: Профиздат, 1991. – С. 128 – 148.

16. Ильин, М., Тихонов А. Финансово-промышленная интеграция и корпоративные структуры: мировой опыт и реалии России [Текст] / М. Ильин, А. Тихонов. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 288 с.

17. Каракчиев, А.А. Региональная лесная политика: социальный аспект [Текст] / А.А. Каракчиев // Лесной экономический вестник. – 1998. - № 4. – С. 16 - 21.

18. Келлер, Т. Концепции холдингов [Текст]: Орг. структуры и упр. / Томас Келлер; Пер. с нем. Н.М. Двухшерстновой; Под общ. ред. Ю. П. Руднева, Р.М. Гринева. -2-е перераб. и актуализир. к вып. в России изд. - Обнинск: ГЦИПК, 1996. - 311 с.

19. Кожухов, Н.И. Лесной сектор экономики России на рубеже третьего тысячелетия [Текст] / Н.И. Кожухов. - М.: МГУЛ, 1999. - 177 с.

20. Кныш, М.И. Конкурентные стратегии [Текст]: Учеб. пособие М.И. Кныш. – СПб.: Любавич, 2000. – 312 с.

21. Кныш, М.И. Лесной комплекс Ленинградской области: состояние и перспективы [Текст] / М.И. Кныш. – СПб.: ЛТА, 1997. – 203 с.

22. Кожемяко, Н.П. Управление развитием предприятий

лесопромышленного комплекса на основе реструктуризации [Текст]: Монография / Н.П. Кожемяко. – М.: ФГУП «ГНЦ ЛПК», 2010. – 158 с.

23. Кондратюк, В.А. Современное состояние лесопромышленного комплекса России [Текст]: Монография / В.А. Кондратюк. – М.: МГУЛ, 2002. – 120 с.

24. Кондратюк, В.А. Формирование вертикально-интегрированных структур в лесопромышленном комплексе [Текст] / В.А. Кондратюк // Лесной экономический вестник. - 1999. - № 1. – С. 14 - 19.

25. Кондратюк, В.А. Структурные преобразования в ЦБП. Состояние, проблемы, решения [Текст] / В.А. Кондратюк // Национальная лесная политика России: Материалы межд. научно-практ. конференции (11-12 октября 2001 г., г. Москва). – М.: МГУЛ, 2001. – с. 117 - 120.

26. Кондратюк, В.А. Особенности работы ЛПК в условиях присоединения России к ВТО [Текст] / В.А. Кондратюк, В.А. Прилипов // Лесная промышленность. – 2002. - №3. – С. 2 - 5.

27. Кондратюк, В.А. Инвестиции в лесопромышленный комплекс: состояние, перспективы роста [Текст] / В.А. Кондратюк // Лесная промышленность. – 2002. - № 4. – С. 4 - 6.

28. Кондратюк, В.А. Эффективность лесного комплекса: проблемы и решения [Текст] / В.А. Кондратюк // Лесная промышленность. - 2003. - №1. – С. 2-3.

29. Кондратюк, В.А. Современное состояние лесопромышленного комплекса [Текст] / В.А. Кондратюк, Н.П. Кожемяко // Вестник МГУЛ. – Лесной вестник. – 2012. – № 8(91). – С. 166 – 169.

30. Кондратюк, А.В. Управление рисками в холдинговой системе в Германии [Текст] (Risikomanagement in einem holdingsystem im Deutschland) / А.В. Кондратюк // Тезисы докладов аспирантов и преподавателей на иностранных языках. 17-ые Международные Плехановские Чтения. – М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2004. – С. 112 – 115.

31. Кондратюк, А.В. Эффективное финансовое управление в

холдинговых системах [Текст] / А.В. Кондратюк // Лесная промышленность. - 2005. - №4. - С. 3 - 6.

32. Кондратюк, А.В. Финансовая стратегия холдинговых систем лесопромышленного комплекса [Текст] / А.В. Кондратюк // Лесной экономический вестник. - 2007. - №2. - С. 33-38.

33. Кондратюк, А.В. Управление экономической устойчивостью лесопромышленных холдинговых систем [Текст]: Дис. канд. экон. наук: Спец. 08.00.05 / А.В. Кондратюк, МГУЛ. - М., 2008. – 184 с.

34. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2012. – 816 с.

35. Крупчак, В.Я. Управление межотраслевыми производственными комплексами: тенденции и перспективы [Текст]: Монография / В.Я. Крупчак, Ю.В. Шевелев. - Архангельск: ПГУ им. М.В. Ломоносова, 2003. - 271 с.

36. Крупчак, В.Я. Управление формированием и устойчивым развитием лесопромышленных корпораций Российской Федерации [Текст]: Дис. д-ра. экон. наук: Спец. 08.00.05 / В.Я. Крупчак, Московский государственный университет леса. - М., 2004. - 317 с.

37. Крупинин, Н.Я. Мониторинг развития лесного хозяйства на интенсивно осваиваемых территориях [Текст] /Н.Я. Крупинин. - М.: МГУЛ, 2009. – 236 с.

38. Кузнецов, С.Г. Пространственно-динамическое развитие лесного сектора экономики России: вопросы теории [Текст] / С.Г. Кузнецов // Экономика и предпринимательство. – 2013. - №12 (ч.3). - С. 180-184.

39. Кулагина, Н.А. Формирование вертикально-интегрированных структур в мясоперерабатывающей промышленности [Текст]: Дис. канд. экон. наук: Спец. 08.00.05 / Н.А. Кулагина, БГСА. - Орел, 2005. - 183 с.

40. Лесной кодекс Российской Федерации от 04.12.2006 №200-ФЗ (принят ГД ФС РФ 08.11.2006) (ред. от 28.12.2013) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.02.2014) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.leskodeks.ru/>.

41. Макар, С.В. Применение методологий пространственного анализа к исследованию лесного потенциала России [Текст]: Монография / С.В. Макар. – М.: Экономика, 2012. – 367 с.
42. Лапин, А.В. Совершенствование управления собственностью в интегрированных корпоративных структурах промышленности [Текст]: Дис. канд. экон. наук: Спец. 08.00.05 / А.В. Лапин, Перм. гос. ун-т. - Пермь, 2002. - 152 с.
43. Мотылев, В.Е. Финансовый капитал и его организационные формы [Текст] / В.Е. Мотылев. – М.: Государственное социально-экономическое издательство СОЦЭКГИЗ, 1959. – 452 с.
44. Мухортова, В.Ф. Холдинговые компании. Актуальные проблемы правоведения [Текст] / В.Ф. Мухортова // Актуальные проблемы правоведения: Тез. докл. в науч.-практич. конфер. (21-23 мая 1992 г., г. Воронеж.). - Воронеж, 1993. - С. 41.
45. Петров, А.П. Экономика лесного хозяйства [Текст] / А.П. Петров, В.А. Ильин, Г.И. Николаева. – М.: Экология, 1993. – 276 с.
46. Петров, А.П. Стратегическое планирование развития предприятия [Текст]: Учеб. пособие / А.П. Петров. – СПб.: СПбГУЭФ, 1993. – 203 с.
47. Петров, А.П., Мамаев Б.М., Тепляков В.К., Щетинский Е.А. Государственное управление лесным хозяйством [Текст]: Учеб. пособие для средних проф. учеб. заведений лесн. хоз-ва / А.П. Петров, Б.М. Мамаев, В.К. Тепляков, Е.А. Щетинский. – М.: ВНИИЦлесресурс, 1997. - 298 с.
48. Петров, А.Н. Стратегическое планирование [Текст]: Учеб. пособие / Колл. авт. А.Н. Петров, Л.Г. Демидова, С.М. Климов и др.; Под ред. А.Н. Петрова. - СПб.: Знание, ГУЭФ, 2003. - 200с.
49. Плинк, В.Я. Правовое обслуживание предпринимательских объединений в России и за рубежом [Текст]: Дисс. канд. юрид. наук: Спец. 12.00.11 / В.Я. Плинк, Московская государственная юридическая академия. – М., 2000. – 200 с.
50. Плотников, В.С., Шестакова В.В. Финансовый и управленческий

учет в холдингах [Текст] / В.С. Плотникова, В.В. Шестакова. – М.: ФБК-Пресс, 2004. – 336 с.

51. Псарева, Н.Ю. Совершенствование холдинговых отношений в промышленности России (Теоретические и методические аспекты) [Текст]: Дис. д-ра экон. наук: Спец. 08.00.05 / Н.Ю. Псарева, Академия труда и социальных отношений. - : Москва, 2003. – 429 с.

52. Портной, К. Правовое положение холдингов в России [Текст]: Научно-практ. пособие / К. Портной. – М.: Волтерс Клувер, 2004. – 304 с.

53. Портер, М. Международная конкуренция [Текст] / Майкл Портер; под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина; пер. с англ. - М.: Междунар. отношения, 1993. - 896 с.

54. Программа реструктуризации лесопромышленного комплекса Российской Федерации [Текст]. Одобрена коллегией Минэкономики России 19.10.98 г. Утверждена приказом Минэкономики России от 31 января 2000 г. №25. - М.: Минэкономики России, 1998. - 125 с.

55. Пинягина, Н.Б. Стратегическое планирование в лесном секторе экономики [Текст]: Монография / Н.Б. Пинягина. – М.: МГУЛ, 2009. – 309 с.

56. Резанов, В.К. Совершенствование механизма управления интеграцией в лесном комплексе [Текст] / В.М. Шихалев, В.К. Резанов // Природные ресурсы и экология Дальневосточного региона: Материалы Международного научно-практического форума. - Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2013. – С. 251-254.

57. Реус, А.Г. Стратегия инфраструктурного обеспечения экономики России [Текст]: Автореф.т дис. д-ра экон. наук: Спец. 08.00.05 / А. Г. Реус; МГУЛ. - М., 2007. - 50 с.

58. Саастамойнен, О. Социальная устойчивость – забытое благо, неизбежное зло или окончательный критерий [Текст]? / О. Саастамойнен // Устойчивое развитие бореальных лесов: Труды VII ежегодной конференции МАИБЛ (г. Москва). - М., 1997. – С. 112 - 116.

59. Слепов, В.А. Государственные и муниципальные финансы

[Текст]: Учебник / В.А. Слепов, С.И. Лушин. - М.: Экономистъ, 2007. – 763 с.

60. Слепов, В.А. Финансы [Текст]: Учебник / В.А. Слепов, С.И. Лушин. – М.: Экономистъ, 2007. – 682 с.

61. Слепов, В.А. Финансовый менеджмент для бакалавров экономики [Текст]: Учеб. пособие / В.А. Слепов, Е.В. Лисицына. – М.: ФБК-Пресс, 2005. – 272 с.

62. Слепов, В.А. Финансовая политика компании [Текст]: Учебно-метод. комплекс / В.А. Слепов, Е.И. Громова, И.Т. Кери. – М.: Экономистъ, 2005. – 288 с.

63. Современный экономический словарь [Текст]: Справочник / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 512 с.

64. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы [Текст]: Логистикоориентированное проектирование бизнеса / Под общ. ред. А.А. Колобова, И.Н. Омельченко. - М.: МГТУ им. Баумана Н.Э., 2001. – 600 с.

65. Стулов, И.В. Организационно-экономический механизм управления холдингами [Текст]: Дисс. канд. экон. наук: Спец. 08.00.05 / И.В. Стулов, Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический факультет. – СПб, 2001. – 167 с.

66. Тацюн, М.В. О мерах по обеспечению конкурентоспособности лесопромышленного комплекса России [Текст] / М.В. Тацюн // Лесная промышленность. – 2004. - № 1. – С. 14 - 19.

67. Томпсон, А.А. Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.

68. Чуйко, В.А. Российская целлюлозно-бумажная промышленность – состояние и перспективы [Текст] / В.А. Чуйко // XV Петербургский Международный Лесопромышленный Форум (8-9 октября 2013г., г. Санкт-Петербург). – СПб.: ВК «ЛЕНЭКСПО», 2013.

69. Шабалина, М.В. Стратегическое управление лесным комплексом на основе сбалансированной системы показателей [Текст]: монография / М.В. Шабалина, В.К. Резанов. - Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2011. – 196 с.

70. Шиткина, И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление [Текст]: Научно-практическое издание / И.С. Шиткина. - М.: Волтерс Клувер, 2006. - 648 с.

71. Forest products markets in 1999 and prospects for 2000 FAO. New York, Geneva: United Nations, 1999.

72. Постановление правительства РФ от 21.12.1993 г. №1311 «Об учреждении лесопромышленных холдинговых компаний» // СПС «КонсультантПлюс»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=3008>.

73. Коупленд, Т., Колер, Т., Мурин, Дж. Стоимость компаний: оценка и управление [Текст] / Пер. с англ. Я. Я. Барышниковой. - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 576 с.

74. Распоряжение Госкомимущества России от 05.04.1994 №723-р «О порядке создания лесопромышленных холдинговых компаний» // СПС «КонсультантПлюс»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_3518/.

75. Распоряжение Госкомимущества РФ №749-р, РФФИ №140 от 30.05.1995 (ред. от 07.07.1995) «О холдинговых компаниях лесопромышленного комплекса» // СПС «КонсультантПлюс»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=12128>.

76. Указ Президента РФ от 16.11.1992 №1392 (ред. от 26.03.2003, с изм. от 30.06.2012) «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» (вместе с «Временным положением о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества») // СПС «КонсультантПлюс»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

<http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=41574>.

77. Петухов, В.Н. Корпорации в российской промышленности: законодательство и практика [Текст]: Науч.-практ. пособие / В.Н. Петухов, Ин-т законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ. – М.: Городец, 1999. – 206с.

78. Поздняков, Б.А. Холдингизация [Текст] / Б.А. Поздняков // Эко. – 1994. - № 7. – С. 204 - 213.

79. Письмо Госкомимущества РФ от 17 октября 1994 г. №ПМ-35/8814 «О некоторых нормах, регулирующих создание финансово-промышленных групп и холдинговых компаний» // СПС «КонсультантПлюс»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=4843>.

80. Постановление Государственной думы Федерального собрания РФ «О повторном рассмотрении Федерального закона «О холдингах» (проект № 99049555-2) от 27.06.2001 №1696-III ГД // СПС «Гарант»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.garant.ru/3111415/>.

81. Налоговый кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая: (в ред. от 28.12.2013 №420-ФЗ, с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 1 января 2014 года) // СПС «КонсультантПлюс»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=148796;dst=0;ts=921EBF166043BF9FFEB089FD3FFF9E64;rnd=0.7222059636842459>.

82. Финансовая помощь дочерней компании. Налог можно избежать [Текст] // АКДИ «Экономика и жизнь». – 2000. - № 8. – С. 34 - 42.

83. Положение о порядке начисления амортизационных отчислений по основным фондам в народном хозяйстве (утв. Госпланом СССР, Минфином СССР, Госбанком СССР, Госкомцен СССР, Госкомстатом СССР, Госстроем СССР 29.12.1990 №ВГ-21-Д/144/17-24/4-73 (N ВГ-9-Д)) // СПС «КонсультантПлюс»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_41/

84. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. №208-ФЗ (в ред. от 28.12.2013 №410-ФЗ) // СПС «КонсультантПлюс»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=149433>.

85. Инструкция Госналогслужбы РФ от 09.12.1991 №1 «О порядке исчисления и уплаты налога на добавленную стоимость» // СПС «КонсультантПлюс»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7616/?frame=10.

86. Берталанфи, Л. Фон. История и статус общей теории систем [Текст] / Л. Фон Берталанфи // Системные исследования: ежегодник. – М.: Наука, 1973. –268 с. – С. 20 - 27.

87. Плотников, В.С., Шестакова, В.В. Финансовый и управленческий учет в холдингах [Текст] / Под ред. Бариленко В.И. – М.: ФБК-Пресс, 2004. – 336 с.

88. Авдашева, С.Б. Бизнес-группы в российской промышленности [Текст] / С.Б. Авдашева // Вопросы экономики. – 2004. – № 5. – С. 121–134.

89. Авдашева, С.Б. Анализ роли интегрированных структур на российских товарных рынках [Текст] / С.Б. Авдашева, В.П. Балюкович, В.Е. Дементьев, Я.Ш. Папе; Бюро экономического анализа. - М.: ТЕИС, 2000. - 209 с.

90. Винокуров, В.А. Управление развитием рыночных возможностей предприятия (качество управления, системная организация, оценка, стратегическое планирование) [Текст] / В.А. Винокуров. - М.: «Благовест-В», 2007. - 200 с.

91. Гританс, Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты [Текст]: практическое пособие по управленческому и финансовому консультированию / Я.М. Гританс. - М.: Волтерс Клувер, 2008. – 224 с.

92. Дынкин, А. Интегрированные бизнес-группы в российской

экономике [Текст] / А. Дынкин, А. Соколов // Вопросы экономики. - 2002.- №4 - С.78.

93. Мильнер, Б. Горизонтальные связи в организации и управлении инновациями [Текст] / Б. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - № 10. – С. 19-30.

94. Чумакова, А.В. Методическое обеспечение и оценка эффективности функционирования интегрированной промышленной структуры [Текст]: Дис. канд. экон. наук: Спец. 08.00.05 / А.В. Чумакова, ГУ-УНПК. - Орел, 2011. - 194 с.

95. Резанов, В.К. Алгоритмы и механизмы управления интеграционным развитием лесного комплекса [Текст]: монография / В.К. Резанов, В.М. Шихалев. - Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2010. - 304 с.

96. Шишков, Ю.В. Интеграционные процессы на пороге XXI века . [Текст] / Ю.В. Шишков. – М.: III тысячелетие, 2001.- 480 с.

97. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятий [Текст]: Учебн. пособие / Л.П. Белых. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: Юнити, 2009. - 511 с.

98. Минкин, А.А. Теоретические аспекты реструктуризации международного холдинга [Электронный ресурс] // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - 2010. - № 1. - С. 109 - 112. Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>.

99. Шеметов, П.В. Менеджмент: управление организационными системами [Текст]: Учебное пособие / П.В. Шеметов, С.В. Петухова, Л.Е. Чередникова. - М.: Омега-Л, 2011. – 407 с.

100. Резанов, В.К. Система сбалансированных показателей лесного комплекса: синтез подходов, комплексный анализ, интегральная оценка [Текст]: монография / М.В. Шабалина, В.К. Резанов. - Saarbrücken: Palmarium Academic Publishing, 2012. - 256 с.

101. Депаμφилис, Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. Процесс. Инструментарий. Примеры из

практики. Ответы на вопросы [Текст]: Учебное пособие / Д. Депамфилис. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 960 с.

102. Чувашов, С.В. Развитие стратегического управления в вертикально-интегрированных структурах [Текст]: автореф. дисс. ... канд. экон. наук / С.Н. Чувашов. – Самара, 2004.

103. Ефремов, В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование [Текст] / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - №2. – С. 34-41.

104. Резанов, В.К. Устойчивое развитие лесного комплекса как синтез стратегий: от разрозненности через их интеграцию к лесному кластеру [Текст] / В.К. Резанов // Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий: Материалы международной научно-практической конференции (1 апреля 2014 г., Хабаровск). – Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2014. – С. 279-287.

105. Воробьев, А.С. Новые строительные холдинги как основа объединения финансовых и производственно-технологических структур [Электронный ресурс] / А.С. Воробьев // Российское предпринимательство. - 2005. - № 1(61). - С. 98-103. Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/6888/>.

106. Денисов, В.Т. Совершенствование организационных структур управления холдингами в контексте организационного развития [Электронный ресурс] / В.Т. Денисов, Е.П. Резник // Российское предпринимательство. - 2004. - №8 (56). - С. 74-77. Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/6700/>.

107. Ефременко, Д.А. Зарубежный опыт функционирования вертикально-интегрированных структур в экономике [Текст] / Д.А. Ефременко. – М.: МГИУ, 2005.

108. Кардапольцев, К.В. Совершенствование методов комплексной оценки экономической эффективности интегрированных бизнес-структур холдингового типа [Текст] / Е.В. Гусев, К.В. Кардапольцев, М.С.

Овчинникова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2009. – Вып. 10 – №21 (154). – С. 34–41.

109. Кузнецов, С.Г. Исследование генезиса теорий развития экономических систем [Текст] / С.Г. Кузнецов // Экономика и предпринимательство. - 2013. - №12 (ч.4). - С. 27-34.

110. Кузнецов, С.Г. Новый подход к оценке лесосырьевого потенциала России с позиций пространственного развития [Текст] / С.Г. Кузнецов // Экономика и предпринимательство. - 2014. - №11 (ч. 3). - С. 147-152.

111. Мальгинов, Г.Н., Радыгин, А.Д. Смешанная собственность в корпоративном секторе: эволюция, управление, регулирование [Текст] / Г.Н. Мальгинов, А.Д. Радыгин // Консорциум по вопросам приклад. экон. исслед., Канад. агентство по междунар. развитию [и др.]. - М.: ИЭПП, 2007. - 636 с.

112. Ehrbar A. EVA: the real key to creating wealth, NY: Wiley, 1998. – 235 p.

113. The Oxford Encyclopedic English Dictionary. Oxford. 1999. – 743 p.

114. Scherer, F.M., Beckenstein, A., Kaufer, E. and Murphy, R.D. The economics of multi-plant operation: an international comparisons study, Cambridge: Harvard University Press, 1975. – 324 p.

115. Campbell, A., Goold. M. and Luchs, K. – Strategics and styles revisited strategic planning and financial control, Long Range Planning, vol. 26, no. 5, 1993. - p. 49-60.

116. Michael Jensen and William Madding, «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», Journal of Financial Economics 3 (October 1976). - p. 305-360.

117. Stephen C. Diamond, ed. Leveraged Buyouts (Homewood, Ill.: Dow Jones Irwin, 1985). - p. 41-57.

118. Peter J. Paul, Donnelly James H. Marketing Management (Knowledge and Skills), Second Edition, - BPI Irwin, INC, Boston, MA, 1989. – 928 p.

119. Pearce I.F. An Effect Method for Consumer Demand Analysis. –

Econometrica. – 1961, VOL 29, № 4. – p. 499-516.

120. Atkinson A., Epstein M. Measure for measure: Realizing the power of the balanced scorecard // CMA Managent. – September 2000. – p. 22-28.

121. Dearden J. Measuring profit center managers // Harvard Business Review. – September/October 1987. – Vol. 65. – p. 84-88.

122. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy info Action. – Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. – 238 p.

123. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70. - № 1. – p. 71-79.

124. Kaplan R.S., Norton D.P. Linking the balanced scorecard to strategy // California Management Review. – 1996. – Vol. 4, Fall. – p. 53-79.

125. Kaplan R.S., Norton D.P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. – Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 2001.

126. de Haas M., Kleingeld A. Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization // Management Accounting Research. – 1999. - № 10. – p. 233-261.

127. Norreklit H. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions // Management Accounting Research. – 2000. - № 11. – p. 65-88.

128. Stewart, Thomas A. Accounting Gets Radical // Fortune. – 2001. – Monday, April 16.

129. Combining EVA with the Balanced Scorecard to improve strategic focus and alignment: 2 GC Discussion Paper. – UK: 2GC Active Management, 2001.

130. Young, David. Economic value added: A primer for European managers // European Management Journal. Vol. 15. - № 4. – p. 335-344.

131. Veenhoven R. Happy life expectancy: A comprehensive measure of quality of life innations // Social Indicators Research, 1996, Vol. 39. – p. 1-58.

132. WHO. Development of Indicators for Monitoring Progress Towards Health for Allby Year 2000 (Health for All series № 4). Geneva.1981.

133. Wolfenson J.D. A Proposal for a Comprehensive Development Framework. World Bank, Washington D.C., 1999.
134. Women and Men in Russia 2000. – М.: Goskomstat, 2000.
135. World Bank. Expanding the Measure of Wealth: Indicators of Development Studies and Monographs Series, № 17, Washington D.C., 1997.
136. Портал лесопромышленника [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.drevesina.com
137. Официальный Интернет-ресурс Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.economy.gov.ru.
138. Центр экономических исследований и прогнозирования ETLA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.etla.fi.
139. Деловой общенациональный аналитический ресурс «Эксперт Online» [Электронный ресурс] / Онлайн-версия журнала «Эксперт». – Режим доступа: www.expert.ru.
140. Официальный сайт продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО) [Электронный ресурс] / Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO UN). – Режим доступа: www.fao.org.
141. Статистическая база данных ФАО ООН [Электронный ресурс] / Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (ФАО). – Режим доступа: www.faostat.fao.org.
142. Информационно-аналитическая система FIRA PRO [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.fira.ru.
143. Лесной форум Гринпис России [Электронный ресурс] / Международная общественная природоохранная организация Гринпис России. – Режим доступа: www.forestforum.ru.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Формирование стратегически ориентированного интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности

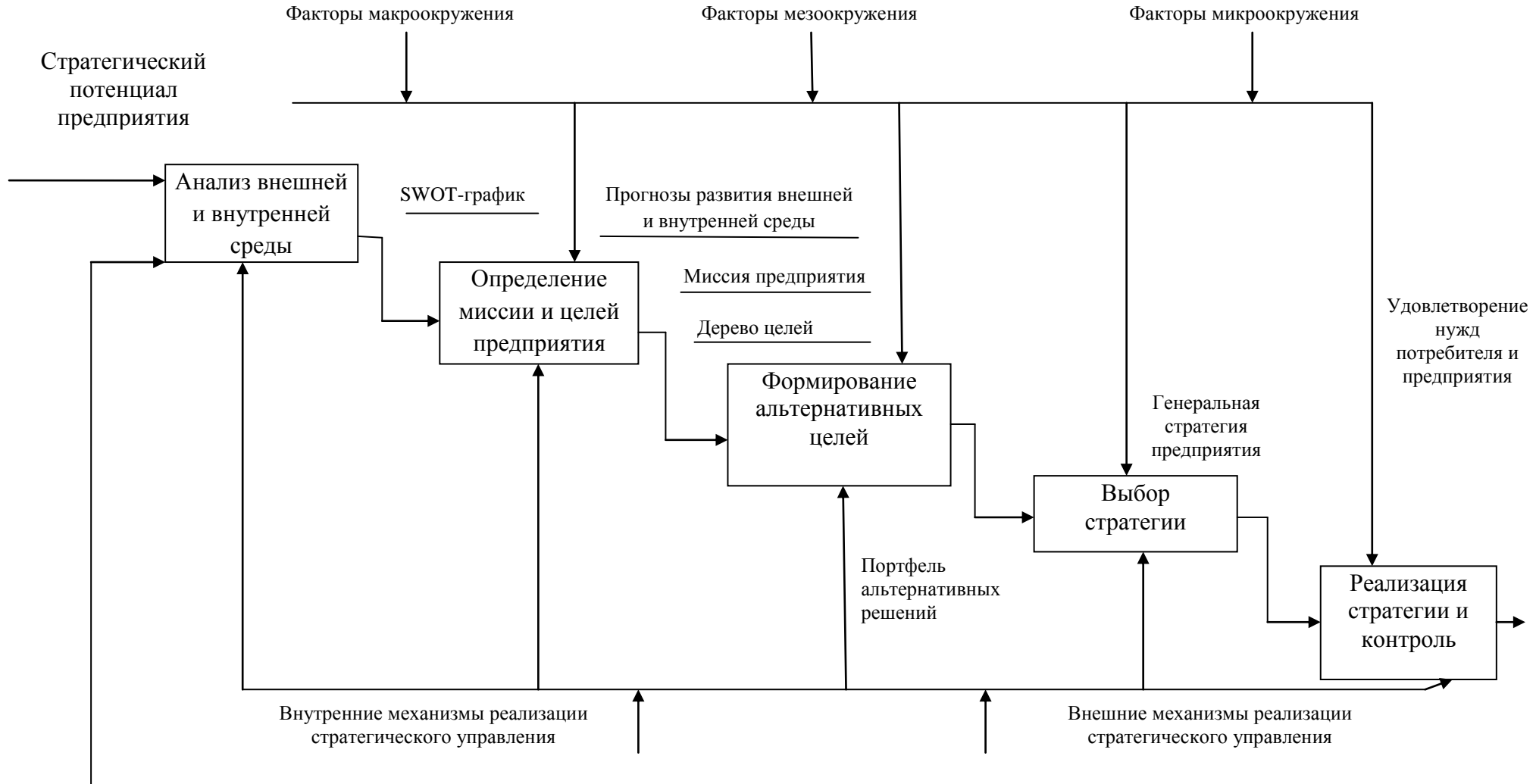


Рисунок А.1

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анализ внешней и внутренней среды интегрированного хозяйственного образования в лесной промышленности

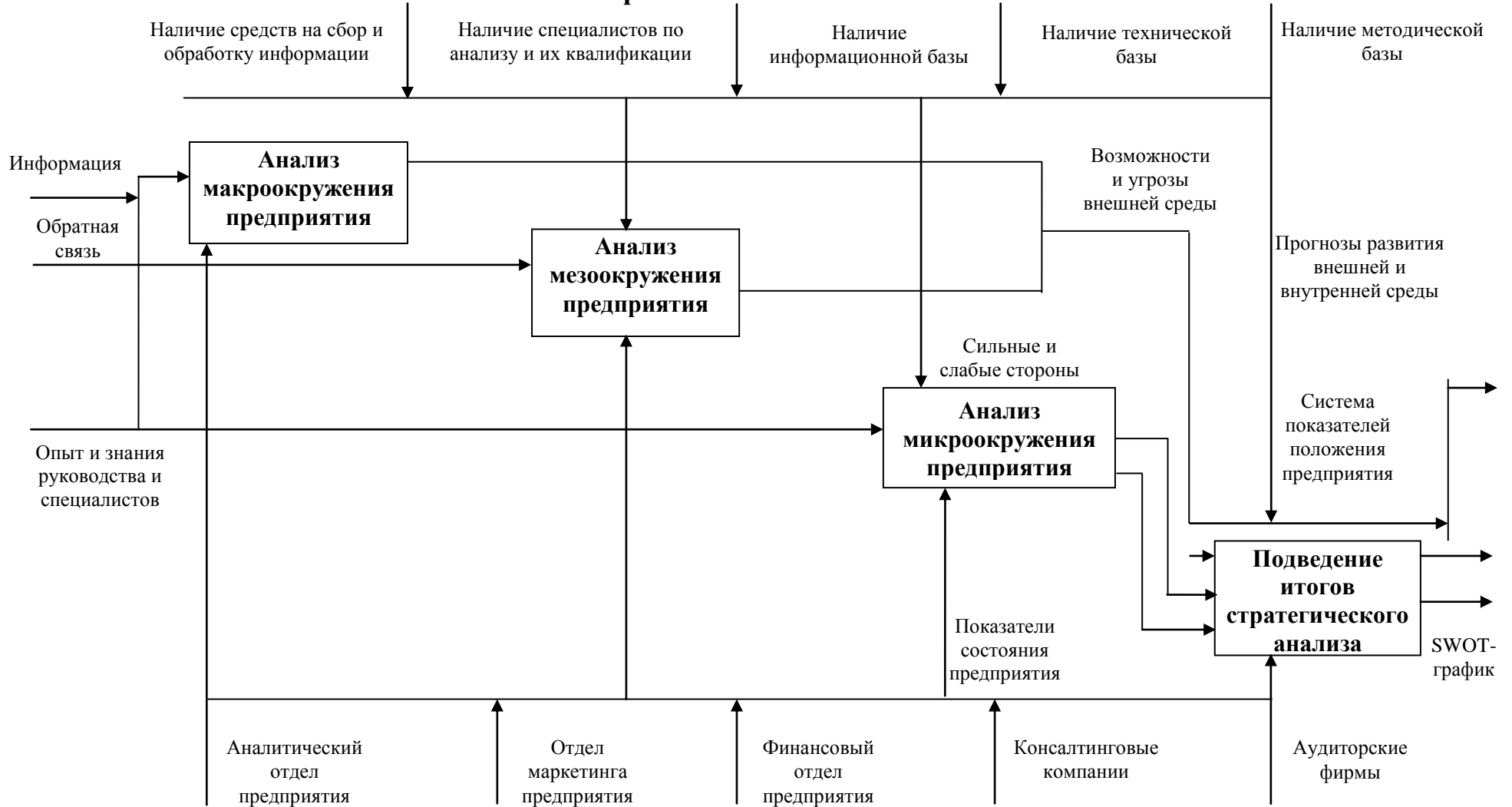


Рисунок Б.1

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Выбор стратегии предприятия деревянного домостроения

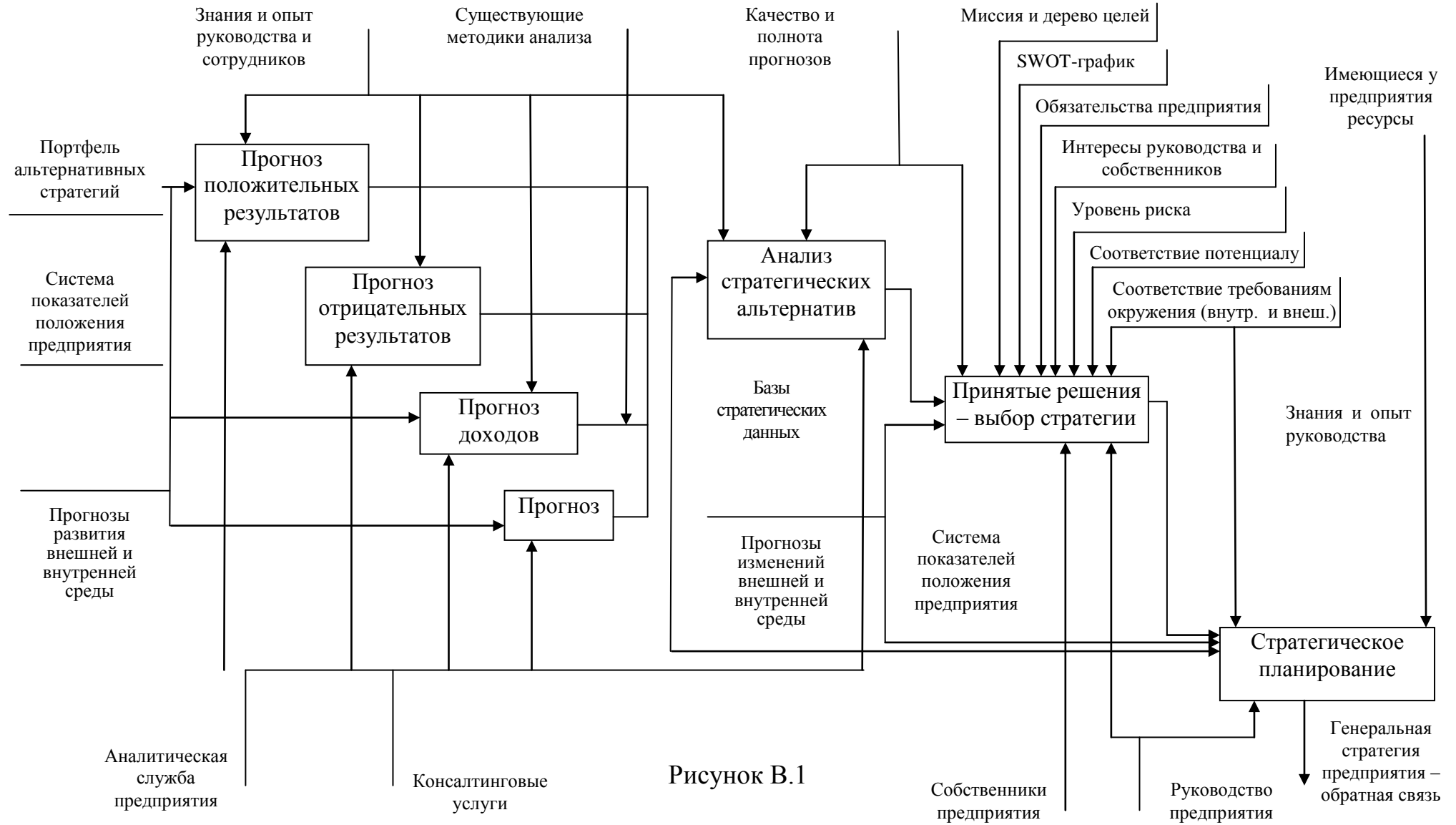


Рисунок В.1